



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

## ***Relazioni Pubbliche e Marketing: il valore della convergenza per le organizzazioni moderne***

Relatore  
Prof. Giampietro Vecchiato

Laureanda  
Valentina Vendramin  
n° matr.1128886 / LMSGC

Anno Accademico 2017/2018



*La comunicazione parte non dalla bocca di chi parla  
ma dall'orecchio di chi ascolta.*

*Anonimo*



# INDICE

<b>Introduzione</b>	<b>I</b>
<b>Capitolo primo</b>	<b>1</b>
<b>LE RELAZIONI PUBBLICHE E IL MARKETING</b>	
1.1 <i>Le relazioni pubbliche</i>	1
1.1.1 Definire l'astratto	2
1.1.2 Con chi parlo?	9
1.1.3 La teoria nella pratica	15
1.1.4 I settori operativi e il piano di comunicazione	24
1.2 <i>Il marketing</i>	29
1.2.1 Un'origine definita	30
1.2.2 Una continua crescita	32
1.2.3 I modelli del Marketing Management	35
1.2.4 Un piano di marketing	43
<b>Capitolo secondo</b>	<b>47</b>
<b>NUOVE REGOLE PER LE RELAZIONI PUBBLICHE E IL MARKETING 2.0</b>	
2.1 <i>Differenze e analogie di due discipline: il Customer Relationship Management</i>	48
2.2 <i>L'evoluzione digitale</i>	52
2.2.1 Il Web 2.0	52

2.2.2	Le <i>Digital PR</i>	60
2.2.3	Il Marketing 3.0	68
2.3	<i>Nuove regole per tutti</i>	73
2.3.1	Le relazioni pubbliche cambiano	74
2.3.2	Il marketing che non esiste più	77
2.3.3	L'ora del cambiamento	79
2.4	<i>Una possibile convergenza</i>	80
 <b>Capitolo terzo</b>		<b>83</b>
NUOVI ORIZZONTI		
3.1	La <i>Total Business Communication</i>	84
3.2	<i>Il 2017 Global Communications Report</i>	88
3.3	<i>Il futuro: allontanamento o convergenza?</i>	98
 <b>Capitolo quarto</b>		<b>101</b>
L'ITALIA COME GLI STATI UNITI D'AMERICA?		
4.1	<i>Ricerca e metodologia</i>	101
4.2	<i>I cinque delle relazioni pubbliche</i>	108
4.2.1	Dott.ssa Mariapaola La Caria	108
4.2.2	Dott. Toni Muzi Falconi	112
4.2.3	Dott. Enrico Pinton	115
4.2.4	Dott. Enzo Rimedio	121
4.2.5	Dott. Fabio Ventoruzzo	125

4.3	<i>I cinque del marketing</i>	132
4.3.1	Dott. Enrico Brocca Meneghetti	132
4.3.2	Dott. Federico Rossi	138
4.3.3	Dott. Paolo Volpe	143
4.3.4	Dott.ssa Giulia Zaia	146
4.3.5	Dott.ssa Lisa Zanardo	149
4.4	<i>I risultati di ricerca</i>	152
	<b>Conclusioni e riflessioni</b>	159
	<b>Riferimenti bibliografici e sitografici</b>	163
	Bibliografia	163
	Articoli e scritti accademici	166
	Fonti <i>Online</i>	168





## INTRODUZIONE

Il mondo della comunicazione è un ambito che pochi conoscono fino in fondo, ed è talmente complesso ed eterogeneo che anche chi ci vive o lo conosce da molti anni spesso si perde delle sfumature che, nel piccolo, sono importanti peculiarità.

È questo il caso delle relazioni pubbliche soprattutto, ma anche del marketing. Entrambe queste discipline sono nate oramai da qualche tempo ma se, ad esempio, proviamo a chiedere: “Di cosa si occupano le relazioni pubbliche?”, la risposta che solitamente ci viene data non è quella che ci si aspetteremmo. Il ruolo delle relazioni pubbliche è un argomento che porta con sé più domande che risposte. Generalmente le risposte riguardano il fare volantinaggio per la discoteca che più va di moda quest’anno, oppure un ballo su un cubo in qualche locale, o meglio ancora fare il *wedding planner*. Qualcuno afferma anche che le relazioni pubbliche siano solamente una sottocategoria del marketing che si occupa di nascondere ciò che di brutto, di non etico, viene fatto dalle organizzazioni.

Leggermente diverso è per il marketing che, negli anni, ha avuto la capacità di definirsi e di farsi conoscere appieno.

Nonostante tutto però, negli ultimi anni, sempre più mi è capitato di sentire i termini “marketing” e “relazioni pubbliche” o “comunicazione” in una stessa frase, e non posti in conflitto tra loro come ci si potrebbe aspettare, vista la storica rivalità tra le due discipline. Durante un discorso riguardante queste, da un punto di vista organizzativo, sono state accostate talmente tanto che il loro ambito di intervento è stato rinominato “MarCom”, appunto da “marketing” e “comunicazione”. Ed è questo il punto focale della mia tesi.

Da tutto questo sentito dire e dopo essermi accorta di essere arrivata ad uno stato confusionale creato da informazioni contrastanti tra loro, ho deciso di impostare questo mio elaborato in modo da poter fare un po’ di ordine per me ma anche per chi ne volesse sapere di più sulle relazioni pubbliche e smentire i luoghi comuni legati alla professione, per chi volesse conoscere meglio il marketing e sapere

qualcosa su questo possibile avvicinamento tra le due discipline che più, nella comunicazione, si sono distinte per la loro lontananza.

Nella parte iniziale dell'elaborato mi sono soffermata sulla storia e sull'evoluzione del marketing e delle relazioni pubbliche. Nel primo capitolo ho delineato le principali definizioni, le caratteristiche e le attività di entrambe le discipline, da un punto di vista prettamente teorico, per dare un'idea dell'operato di queste anche a chi non ha mai letto niente riguardo le relazioni pubbliche e il marketing.

Qui, si può notare come siano due settori del management particolarmente differenti tra loro, nati in epoche diverse e con finalità diverse, raggiunte in modi completamente diversi. Nonostante tutto però, studiandole a fondo, si può osservare più di una somiglianza sotto vari aspetti, ad esempio l'importanza della comunicazione dei valori e dell'identità di un'organizzazione ai principali pubblici di riferimento.

Nel secondo capitolo, queste somiglianze vengono analizzate con la lente del Web 2.0 e dei *social media* e al loro inserimento nelle pratiche comunicative delle organizzazioni. Dopo una breve introduzione al Web 2.0 e alle innovazioni digitali che si sono manifestate in questi ultimi anni, viene ripresa la descrizione delle due discipline e l'evoluzione digitale da loro subita, arrivando quindi a parlare di *Digital PR e Marketing 3.0*. È questo forse il momento in cui ci si accorge con maggior semplicità di quanto relazioni pubbliche e marketing si stanno avvicinando, sia dal punto di vista strategico che da quello operativo: molte attività e strumenti, che fino a questo momento erano riservati al marketing, stanno entrando a pieno titolo nella cassetta degli attrezzi delle relazioni pubbliche, prendendo posto accanto ai tradizionali comunicati stampa e piani di comunicazione.

È per questo infatti che vengono ideate delle nuove regole che, secondo me, non fanno altro che sottolineare una probabile convergenza delle due discipline.

Nella sezione successiva di questo scritto, ho trattato maggiormente il futuro delle relazioni pubbliche e del marketing, cercando di tralasciare la teoria per dare spazio alla pratica e alla ricerca empirica.

Nel capitolo terzo, entriamo nel cuore, nel centro vero e proprio di questo scritto. Dopo aver introdotto il modello della *Total Business Communication* di E.T. Brioschi, che supporta l'avvicinamento di relazioni pubbliche e marketing nell'era digitale, viene presentato il *2017 Global Communications Report*, ricerca condotta dall'Università della California del Sud, nella quale si ritiene che, nei prossimi 5 anni, relazioni pubbliche e marketing saranno un'unica funzione comunicativa aziendale e che, per dare il meglio di sé, un'organizzazione ha la necessità di svilupparle entrambe, per lo più da un punto di vista strategico. Tutto ciò che deriva da questo studio si riferisce e ha quindi una validità solo per i professionisti statunitensi; da qui l'idea di condurre in prima persona un'intervista del tutto italiana, per capire cosa ne pensano i professionisti del Bel Paese.

Nel quarto capitolo infatti si cercherà di capire se la situazione attuale delle relazioni pubbliche e del marketing nel Nord America possa essere la medesima di quella che ritroviamo oggi in Italia. L'intervista condotta in prima persona è composta da tredici domande poste a dieci professionisti italiani, cinque per le relazioni pubbliche e cinque per il settore marketing, che hanno risposto secondo le loro esperienze sul campo e le loro opinioni.

Personalmente, credo che una collaborazione tra relazioni pubbliche e marketing agevoli il lavoro di entrambi. La cooperazione tra i due permetterebbe ai professionisti di semplificare il lavoro quotidiano. Inoltre, permetterebbe alle organizzazioni di raggiungere gli obiettivi aziendali prefissati più rapidamente, grazie al lavoro sinergico tra settori diversi ma con gli stessi scopi operativi, rispondendo alle esigenze dei consumatori e del mercato, o meglio dei pubblici di riferimento dell'organizzazione in modo efficace ed efficiente.

L'obiettivo finale di questo elaborato è molteplice, ovvero comprendere:

- se le tendenze raccolte dallo studio americano rispecchiano quelle italiane;
- se è possibile parlare di integrazione tra relazioni pubbliche e marketing o se uno prevarrà sull'altro;

- se i termini “relazioni pubbliche” e “marketing” saranno ancora adatti a descrivere le attività di questi due settori dopo l’evoluzione subita in questi anni;

tutto questo attraverso il pensiero e le opinioni dei professionisti italiani.

*“Non c’è mai stato un momento più interessante per lavorare nelle relazioni pubbliche, o come le chiameremo in futuro”* ha detto Fred Cook<sup>i</sup> nel 2017, ed io non posso che essere d’accordo.

---

<sup>i</sup> Direttore dell’*USC Annenberg Center for Public Relations* della *University of South California* e president di *Golin*, importante società di relazioni pubbliche.

# CAPITOLO PRIMO

## LE RELAZIONI PUBBLICHE E IL MARKETING

Per poter comprendere a fondo i cambiamenti che le relazioni pubbliche e il marketing hanno subito e stanno subendo in questi anni, a mio avviso si rende necessaria un'introduzione alle due discipline protagoniste di questo scritto. Inizierò quindi con un'introduzione teorica di entrambi settori, fino ad arrivare al loro funzionamento e ai cambiamenti più recenti che le hanno trasformate in quelle che conosciamo noi oggi, passando anche per le varie definizioni che ne sono state date. Tutto questo per poter far capire di cosa si sta parlando a chiunque vorrà leggere questa mia tesi.

### 1.1. Le relazioni pubbliche

Per capire il contesto in cui ci stiamo addentrando, è fondamentale conoscere a fondo la disciplina oggetto di questo scritto, ovvero le relazioni pubbliche, perché niente di ciò che verrà detto possa essere travisato o inteso in modo non adeguato.

Per completezza, è necessario ricordare che la vera storia delle relazioni pubbliche iniziò negli Stati Uniti verso gli anni '30 del 1800, quando alcuni professionisti chiamati *press agent*<sup>1</sup> iniziarono ad acquistare spazi pubblicitari sulla carta stampata, manipolando i giornalisti di varie testate giornalistiche per aver pubblicati articoli in favore delle pubblicità da loro create o degli enti per cui lavoravano. Da questo modo di operare degli iniziatori delle relazioni pubbliche, poco etico oserei dire, sono nati, e continuano a resistere, pregiudizi nei confronti di questa professione<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> "Agente per la stampa"; colui che per conto di una personalità, di un ente o organismo, fa da tramite con la stampa a scopi pubblicitari.

<sup>2</sup> Candeo F. (2016), *Relazioni Pubbliche e strumenti del Web 2.0: l'era delle digital PR*.

Da qui, ci tengo quindi a sottolineare cosa non sono per me le relazioni pubbliche. Dal mio punto di vista, fare relazioni pubbliche non è essere bugiardi o disonesti; non è nemmeno unicamente organizzare feste, essere in contatto con celebrità o partecipare ai ricevimenti e alle feste più seguiti dai *magazine* di gossip; non è fare propaganda<sup>3</sup>.

Per una società in cui ciò che più conta si chiama reputazione, mantenere questo tipo di pregiudizi sull'ambito operativo delle relazioni pubbliche non è una buona cosa, e dico questo perché, nella quotidianità, sono i giudizi che ho sentito su quello che in un prossimo futuro vorrei che diventasse il mio lavoro. Fortunatamente negli ultimi anni, la visione su questa professione sta cambiando e quando si parla di PR non si pensa più in modo automatico al mondo delle discoteche o dell'organizzazione di matrimoni (lavori più che onesti ma diversi da ciò di cui si sta parlando).

Per far intendere ancora meglio qual è il mio pensiero, voglio introdurre una delucidazione che il professor Giampietro Vecchiato<sup>4</sup> utilizza durante le sue lezioni universitarie, per far capire agli studenti la materia di cui si sta parlando con parole vicine al quotidiano di ragazzi di vent'anni circa. Nello spiegare la sua professione, il docente dichiara (in modo provocatorio) "Faccio il PR e non ballo sui cubi!"<sup>5</sup>. Questa affermazione, a mio avviso, nasce dalla necessità di scindere ciò che da un punto di vista professionale s'intende con "fare relazioni pubbliche" dall'uso che comunemente negli ultimi anni viene fatto del termine *relazioni pubbliche* o, ancor di più dell'abbreviazione inglese *PR*<sup>6</sup>.

### 1.1.1. Definire l'astratto

Questa affermazione del professore potremmo vederla rafforzata se si ricerca la definizione di "relazioni pubbliche" in un vocabolario

---

<sup>3</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=tHcRI1VTzos>, *PR for dummies*, 12 novembre 2013; traduzione libera dell'autrice.

<sup>4</sup> Giampietro Vecchiato, socio professionista accreditato Ferpi, docente universitario presso le Università di Padova, Udine e IULM di Milano, autore di testi e saggi sulla comunicazione e le relazioni pubbliche.

<sup>5</sup> Anche in Vecchiato G. (2003), *Relazioni pubbliche e comunicazione. Strumenti concettuali. Metodologia. Case history*.

<sup>6</sup> Abbreviazione di *Public Relation*, termine inglese per "relazioni pubbliche".

della lingua italiana; non si accenna infatti a nessuno degli ambiti sopra descritti.

La definizione data dal vocabolario Treccani, nella versione cartacea, si riferisce purtroppo unicamente alla locuzione inglese “*public relations*”; la traduzione italiana di questa definizione non è stata ritrovata:

*“Public relations (locuz. ingl., usata in ital. come s. f. pl.): Espressione usata frequentemente, invece della corrispondente ital. pubbliche relazioni (meno com. relazioni pubbliche) per indicare il complesso delle attività di cui un ente, un’azienda, un gruppo industriale o finanziario, operante nel settore sia privato sia pubblico, si serve per far conoscere la propria attività e i propri obiettivi attraverso i mezzi di comunicazione di massa o anche mezzi più diretti (quali lettere, colloqui personali, incontri, ecc.) al fine di influenzare favorevolmente l’opinione pubblica o di particolari categorie di pubblico e ottenerne, nel rispetto di precisi codici di comportamento, la fiducia e il rispetto. [...]”*<sup>7</sup>.

Nella versione online del vocabolario Treccani invece, la definizione della locuzione italiana è la seguente:

*“Pubbliche relazioni (traduzione dell’inglese public relations, v.): i rapporti e i contatti che un ente ha, per fini pubblicitari, promozionali, ecc., con il pubblico, spec. con rappresentanti di altri enti o gruppi. [...]”*<sup>8</sup>.

Da queste due definizioni si inizia già a percepire il posto che occupa questa disciplina nel mondo della comunicazione d’impresa, ovvero un ruolo manageriale strategico per imprese di varia tipologia, anche se questa funzione, ad oggi, non è ancora stata istituzionalizzata.

Fare comunicazione, in un’ottica generale, prevede sempre e comunque un’interazione tra soggetti diversi, una relazione tra ente e i suoi pubblici, a chi si rivolge. E da questo punto di partenza, le relazioni pubbliche creano credibilità e contenuti in grado di aiutare a costruire

---

<sup>7</sup> Il vocabolario Treccani (1997), Istituto della enciclopedia italiana.

<sup>8</sup> [www.treccani.it/vocabolario/relazione/](http://www.treccani.it/vocabolario/relazione/)

le relazioni di cui l'impresa ha bisogno. È questo il concetto da cui, secondo il mio parere, si deve partire per poter comprendere appieno cosa sono le relazioni pubbliche e la loro importanza nel mondo di oggi. Da qui, le definizioni sopra riportate non riflettono pienamente questa disciplina.

Per riuscire a superare l'incertezza su cosa realmente si intenda per relazioni pubbliche, negli anni sono stati vari i tentativi di definirle. I primi veri cambiamenti nel dare un confine professionale cristallino a questa disciplina sono avvenuti negli anni '80.

Nel 1976, Rex Harlow, pioniere nelle relazioni pubbliche, autore di 50 libri sulle relazioni pubbliche e fondatore e presidente<sup>9</sup> dell'*American Council on Public Relations*<sup>10</sup>, raccolse e confrontò 472 definizioni di relazioni pubbliche coniate tra il 1900 e il 1976, nel tentativo di produrne una definitiva ed universale, pubblicata poi nella *Public Relations Review*:<sup>11</sup>

*“Public relations is a distinctive management function which helps establish and maintain mutual lines of communication, understanding, acceptance, and cooperation between an organization and its publics; involves the management of problems and issues; helps management to keep informed on and responsive to public opinions; defines and emphasizes the responsibility of management to keep abreast of an effectively utilize change; serving as an early warning system to help anticipate trends; and uses research and ethical communication techniques as its principals tools”<sup>12</sup>”<sup>13</sup>.*

---

<sup>9</sup><http://www.nytimes.com/1993/04/25/obituaries/rex-f-harlow-100-a-pioneer-in-publicity.html>.

<sup>10</sup> Poi assorbito nell'attuale PRSA – Public Relations Society of America; <https://www.prsa.org/>.

<sup>11</sup> <https://www.cipr.co.uk/content/our-organisation/about-pr/definition-debate> .

<sup>12</sup> (traduzione libera dell'autrice) “Le relazioni pubbliche sono una funzione manageriale distintiva che aiuta a stabilire e mantenere delle reciproche forme di comunicazione, comprensione, accettazione e cooperazione tra un'organizzazione e i suoi pubblici; comprende la gestione di varie problematiche; aiuta il *management* a restare informato e reattivo riguardo l'opinione pubblica; definisce e dà risalto alla responsabilità manageriale di rimanere al passo e utilizzare in modo efficace i cambiamenti; funziona come sistema d'allarme preventivo per anticipare mode; e usa ricerca e tecniche di comunicazione etiche come strumenti principali.”.

<sup>13</sup> Harlow R.F. (1976), *Building a Public Relations Definition*.



Con questa definizione, Harlow sottolinea il ruolo fondamentale delle relazioni pubbliche nel creare e mantenere relazioni e comunicazioni con i pubblici. Ma ciò che è fondamentale notare è l'esigenza di riuscire a gestire e rispondere alle richieste dell'opinione pubblica, anticipandone i bisogni grazie alle varie tecniche di comunicazione, in modo etico.

Poco dopo, a Messico City, durante la prima riunione mondiale della PRA, la "Public Relations Association"<sup>14</sup>, i partecipanti cercarono un'ulteriore descrizione, condivisibile universalmente, delle funzioni e dei settori lavorativi in cui le relazioni pubbliche esprimono il meglio delle loro capacità, indicandole come

*"the art and social science of analysing trends, predicting their consequences, counselling organisational leaders and implementing planned programmes of action which will serve both the organisation's and the public interest"<sup>15</sup>.*

Ciò che va sottolineato di questa nuova definizione è il voler rendere importanti non solo le necessità dell'organizzazione ma anche quelle dei pubblici a cui ci si riferisce, per tentare di superare il pregiudizio secondo cui le relazioni pubbliche porterebbero vantaggi e guadagni unicamente all'ente per cui lavorano e, di conseguenza, a discapito dei suoi pubblici.

È proprio in questi anni che si inizia a comprendere che le relazioni pubbliche possono giocare un ruolo fondamentale all'interno delle organizzazioni, in quanto possono fornire consulenza al settore manageriale sulle azioni di marketing volte ai vari pubblici di riferimento, cercando di capire di cosa questi ultimi abbiano bisogno tramite l'utilizzo di strumenti "nuovi", innovativi per il settore, quali l'ascolto e il *feedback*, creando un valore aggiunto all'ente e ai suoi pubblici. Le relazioni pubbliche entrano così a far parte delle funzioni manageriali strategiche, lasciando nel passato la mera funzione di diffusione di messaggi alla stampa.

---

<sup>14</sup> Associazione delle Relazioni pubbliche.

<sup>15</sup> (traduzione libera dell'autrice) "L'arte e scienza sociale di analisi delle tendenze, prevedendo le loro conseguenze, dando consulenza organizzativa ai *leader* e implementando i programmi d'azioni pianificati che possono servire tanto agli interessi dell'organizzazione quanto a quelli dei suoi pubblici". Kitchen P.J., *Public Relations: principles and practice*.

Nel 1984, J. Grunig<sup>16</sup> e T. Hunt propongono poi una semplificazione per poter descrivere al meglio questa disciplina, ovvero affermando che le relazioni pubbliche sono

*“the management of communication between an organization and its publics<sup>17</sup>”.*

Con queste poche parole, Grunig e Hunt forniscono un ulteriore nuovo significato di relazioni pubbliche, concentrando i vari settori operazionali del ramo in un'unica frase, minimalista all'apparenza, ma con un enorme valore di contenuto. La comunicazione è il punto focale della definizione: senza comunicazione, non è possibile creare alcun tipo di relazione tra organizzazione e pubblici e non è possibile quindi per un'organizzazione farsi conoscere; la relazione di conseguenza è il secondo elemento essenziale della definizione ed è questa che, secondo Grunig è fondamentale curare e sviluppare costantemente, soprattutto attraverso uno strumento poco utilizzato fino a quel momento: l'ascolto.

Inoltre, Grunig e Hunt cercano di cambiare la percezione della parola “pubblici”; secondo loro infatti, questi non sarebbero da interpretare come un “bersaglio” omogeneo per le azioni di comunicazione ma come diversi gruppi di persone, ciascuno con dei bisogni e desideri differenti da quelli degli altri.

Questa visione viene ripresa nel 2008, in Canada, quando tre studiosi e professionisti del settore, Terence Flynn, Fran Gregory e Jean Valin, con il supporto della Canadian Public Relations Society Vancouver<sup>18</sup>, tentano di mettere ordine nel mare di definizioni che, negli anni, si sono succedute. Unificandone i significati, la loro idea è che le relazioni pubbliche svolgano la funzione di

*“[...] strategic management of relationship between organization and its diverse publics, through the use of*

---

<sup>16</sup> James E. Grunig: studioso delle relazioni pubbliche e autore di più di 250 pubblicazioni sull'argomento, presidente della *Commission on Public Relations Measurement and Evaluation* dell'*Institute for PR* (<https://instituteforpr.org/>), professore emerito presso l'Università del Maryland.

<sup>17</sup> (traduzione libera dell'autrice) “la gestione della comunicazione tra l'organizzazione e i suoi pubblici”.

<sup>18</sup> <https://www.cprs.ca/>

*communication, to achieve mutual understanding, realize organization goals, and serve the public interest.<sup>19</sup>”*

È in questo periodo che nasce la sfida, come la definisce Grunig<sup>20</sup>, per gli studiosi del settore: fare in modo che questa disciplina venga istituzionalizzata come funzione manageriale strategica, praticata in modo costante all’interno di organizzazioni che sempre più devono entrare a contatto con le persone che possono in qualche modo influenzare la loro produttività, con la speranza che non venga trattata meramente come una professione astratta.

Come abbiamo visto, comunicazione e varietà dei pubblici sono quindi caratteristiche con cui l’organizzazione è tenuta a confrontarsi e che vengono riprese anche successivamente nella nuova definizione sviluppata dalla PRSA, Public Relations Society of America<sup>21</sup>, nel 2012.

Questo ennesimo tentativo di determinazione nasce da una consultazione promossa dalla PRSA tra il 2011 e il 2012, che ha visto la partecipazione di dodici partner internazionali già associati alla ospitante PRSA, tra cui la FERPI<sup>22</sup> per l’Italia. Dalla votazione di tre diverse definizioni coniate durante questo periodo di confronto, nel marzo del 2012 viene annunciata<sup>23</sup> quella ufficiale:

*“Public relations is a strategic communication process that builds mutually beneficial relationships between organizations and their publics.<sup>24</sup>”*

Questa definizione moderna, che in parte riprende le definizioni precedenti e in parte aggiunge nuovi significati alla disciplina, mette in luce alcuni concetti chiave: si parla di processo strategico, preferendolo a gestione, in modo da sfavorire un tipo di controllo da parte del

---

<sup>19</sup> (traduzione libera dell’autrice) “gestione strategica della relazione tra l’organizzazione e i suoi diversi pubblici, mediante l’utilizzo della comunicazione, per raggiungere una comprensione reciproca, gli obiettivi dell’organizzazione e per servire il pubblico interesse”.

<sup>20</sup> Grunig J.E. (2006), *Furnishing the Edifice: Ongoing Research on Public Relations as a Strategic Management Function*.

<sup>21</sup> <https://www.prsa.org/>

<sup>22</sup> <https://www.ferpi.it> Federazione Relazioni Pubbliche Italiana. FERPI nasce nel 1970 e rappresenta i professionisti del settore.

<sup>23</sup> <http://prdefinition.prsa.org/>

<sup>24</sup> (traduzione libera dell’autrice) “Le relazioni pubbliche sono un processo comunicativo strategico che costruisce relazioni reciprocamente vantaggiose tra le organizzazioni e i loro pubblici”.

*management* sui pubblici; si ritiene necessaria la costruzione di relazioni vantaggiose tra organizzazione e pubblici, coinvolgendo questi ultimi nelle decisioni da prendere, per sviluppare una biunivocità nelle relazioni: il comunicatore non può esistere senza un pubblico<sup>25</sup>.

A conclusione, Enzo Rimedio cerca di riassumere cosa sono e dove possono essere utilizzate al meglio le relazioni pubbliche<sup>26</sup>:

*“Le relazioni pubbliche sono un insieme di strategici processi comunicativi tesi a costruire rapporti, relazioni, fra le organizzazioni e il loro target, il pubblico di riferimento, promuovendo idee e attività di enti pubblici e privati, aziende, associazioni, gruppi politici e anche singoli individui, curandone l’identità e aumentandone la percezione di un’immagine migliore.”*

Come si può percepire dalle spiegazioni presentate fin ora, non è semplice né immediato comprendere scopi e attività delle relazioni pubbliche, men che meno accorparli in un’unica definizione. Alcuni studiosi infatti prediligono gli aspetti di ufficio stampa o comunicazione esterna<sup>27</sup>, mentre altri la costruzione di una funzione di *relationship management*. Ma ciò che è importante ricordare è quanto sia importante la ricerca e il raggiungimento di una definizione condivisa per definire i contorni di una professione che, nonostante venga esercitata dai tempi dei tempi, ancora non è riuscita a prendersi il suo meritato posto nel mondo delle professioni.

Nonostante queste difficoltà però, si può dedurre come il relatore pubblico, il professionista nel campo delle relazioni pubbliche, giochi un ruolo unico e imprescindibile nella gestione dei rapporti tra l’organizzazione e i pubblici di riferimento o *stakeholder*, non solo mediante la gestione dell’identità della prima, ma soprattutto creando una buona reputazione. I relatori pubblici sono diventati quindi dei manager che gestiscono le relazioni con i media e con i vari pubblici interessati, gli eventi, la comunicazione sociale, ambientale e interna di

---

<sup>25</sup> Rimedio E. (2017), *Digital P<sup>2</sup>R. L’importanza delle persone nelle relazioni pubbliche digitali*.

<sup>26</sup> Rimedio E. (2017), *Digital P<sup>2</sup>R. L’importanza delle persone nelle relazioni pubbliche digitali*, p.21.

<sup>27</sup> Si intende un processo comunicativo attuato da un’organizzazione per e verso i suoi pubblici, senza alcun *feedback*.

un'organizzazione, le situazioni di crisi aziendali, le attività di lobbying; inoltre un professionista deve saper adeguare il suo piano d'azione in base alla tipologia di pubblico interessata dalla sua attività, raggiungendo infine gli obiettivi prefissati<sup>28</sup>.

### 1.1.2. Con chi parlo?

Come visto in precedenza, le relazioni pubbliche possono essere applicate in varie attività di istituzioni anche molto diverse tra loro, come possono essere economia, politica, finanza e informazione, e anche per questo motivo si rivolgono a differenti pubblici.

L'attività di relazioni pubbliche è legata al raggiungimento di un obiettivo specifico di un'organizzazione.

Se il loro compito è quello di “aiutare la coalizione dominante delle organizzazioni sia nella fase di ascolto delle esigenze e delle aspettative dei pubblici, che nella fase di definizione delle azioni più efficaci per governare positivamente tali relazioni”<sup>29</sup>, le relazioni pubbliche devono definire l'identità e il valore dell'organizzazione e, per far ciò, è necessario attuare delle politiche di ascolto e inclusione dei pubblici a cui ci si rivolge.

Pubblici e organizzazione devono lavorare quindi in modo interconnesso, per definire e sviluppare nel migliore dei modi tutti gli obiettivi comunicativi e di produzione che l'organizzazione si è prefissata nel breve, medio e lungo termine. Questi obiettivi vengono solitamente denominati *mission*.

Ovviamente, per svolgere al meglio questa attività, un relatore pubblico deve essere consapevole dell'elevata varietà di pubblici con cui si dovrà confrontare e che *in primis* dovrà cercare di conoscerli uno per uno, per fare in modo che il messaggio che andrà a costruire per diffondere la *mission* aziendale sia il più specializzato e coerente possibile e che raggiunga il pubblico di riferimento attraverso il miglior canale comunicativo.

---

<sup>28</sup> Vecchiato G. (2017), appunti del corso “Relazioni pubbliche”.

<sup>29</sup> Vecchiato, G., in collaborazione con Pinton, E. (2008), *Manuale operativo di relazioni pubbliche. Metodologia e Case history.*, Franco Angeli.

Lo strumento più adeguato a conoscere i pubblici è quello già citato dell'ascolto. Questo dovrebbe essere la base di qualsiasi tipo di relazione e non solo per quelle pubbliche, in quanto ricopre un ruolo basilare in ogni processo comunicativo attuabile<sup>30</sup>. L'ascolto è un percorso che l'organizzazione deve attuare in tre fasi:

- comprendere le attese dei pubblici, cancellando ogni sorta di preconcepito o idea sulle proprie competenze;
- successivamente, recuperando queste ultime, approfondire le aspettative apprese in precedenza;
- infine, interpretare le aspettative, includendole ai bisogni dell'organizzazione.

Lo scopo che induce un ente ad attivare relazioni che seguono questa tipologia di processo è di indurre nei pubblici comportamenti, atteggiamenti, opinioni che permettano all'organizzazione il raggiungimento dei suoi obiettivi; questi ultimi dovranno però essere adattati secondo i desideri dei pubblici. Nel caso in cui, successivamente, alcune attese dei pubblici venissero incluse negli obiettivi finali, i destinatari delle azioni comunicative potrebbero appoggiare l'organizzazione nel suo percorso verso il raggiungimento degli obiettivi futuri<sup>31</sup>.

Tramite l'ascolto, quindi, le organizzazioni devono riuscire a percepire le opinioni dei pubblici ma soprattutto ad apportare dei cambiamenti di atteggiamento, se le opinioni dovessero dimostrarsi contrarie all'organizzazione in questione. Per far questo, non solo è necessario identificare nel dettaglio i pubblici ma è importante anche creare messaggi *ad hoc*. L'obiettivo comunicativo finale infatti è quello di informare tutti i pubblici su programmi, capacità, obiettivi, credenze, cultura e valori dell'ente.

Chi sono quindi i principali pubblici di riferimento delle organizzazioni?

---

<sup>30</sup> Vecchiato G. (2017), appunti del corso "Relazioni pubbliche".

<sup>31</sup> Falconi T.M. (2008), *Il ruolo strategico delle relazioni pubbliche*, pp. 53-66, in Vecchiato, G., in collaborazione con Pinton, E. (2008), *Manuale operativo di relazioni pubbliche. Metodologia e Case history*.

Per offrire una panoramica di quali siano i principali pubblici con cui un'azienda entra in contatto, Vecchiato<sup>32</sup> sviluppa una lista generica:

- le istituzioni (partiti politici, atenei, sindacati, pubblica amministrazione, etc.);
- la comunità locale, il “grande pubblico”;
- la società civile (consumo, ambiente, salute, territorio);
- l'opinione pubblica (mass media, opinion leader e opinion maker, movimenti o gruppi di pressione, associazioni, etc.);
- il mercato (clienti, consumatori, fornitori, etc.);
- i concorrenti e i partner;
- la comunità finanziaria (economica e degli affari: azionisti, istituti di credito, etc.);
- il mono interno all'impresa (dipendenti, *management*, sindacato interno, etc.).

Per mettere un po' di ordine nell'individuazione dei pubblici, propone poi una macro-segmentazione dei pubblici di riferimento e li suddivide in tre tipologie: *stakeholder*, pubblici influenti e destinatari finali.

Gli *stakeholder*<sup>33</sup> (dall'inglese *stake* e *hold*, “detentore di un titolo”): “[...] (una persona, un gruppo di persone, un'organizzazione) [...] sono quei soggetti i cui comportamenti, opinioni, decisioni, possono favorire oppure ostacolare l'organizzazione nel raggiungere i propri obiettivi.”<sup>34</sup>.

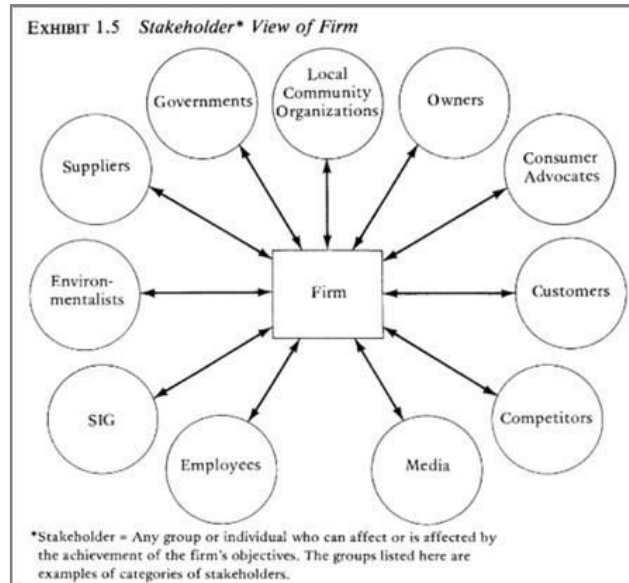
Uno *stakeholder* è quindi un soggetto che ha il diritto di confrontarsi con l'organizzazione e con cui la stessa mantiene una relazione vista la detenzione di interessi da parte dei primi: sono quindi azionisti e investitori, manager, dipendenti e collaboratori, clienti o consumatori, distributori, partners, mass media, fornitori, governo, comunità e appartenenti al settore finanziario.

---

<sup>32</sup> Vecchiato, G., in collaborazione con Pinton, E. (2008), *Manuale operativo di relazioni pubbliche. Metodologia e Case history.*, p. 30.

<sup>33</sup> *Stakeholder*: “chi ha interessi nell'attività di un'organizzazione o di una società, ne influenza le decisioni o ne è condizionato. [...]”.  
Dall'inglese *stakeholder*: “chi possiede una partecipazione azionaria”;  
[http://www.treccani.it/vocabolario/stakeholder\\_\(Neologismi\)](http://www.treccani.it/vocabolario/stakeholder_(Neologismi)).

<sup>34</sup> Vecchiato, G., in collaborazione con Pinton, E. (2008), *Manuale operativo di relazioni pubbliche. Metodologia e Case history.*, p. 88.



**Figura 1.1** - Definizione di *stakeholder* e relazione tra organizzazione elaborate da R. Edward Freeman nel 1984<sup>35</sup>.

Ciascun gruppo o individuo appartenente ad una delle categorie sopra citate gioca un ruolo vitale nel raggiungimento del successo dell'ente al giorno d'oggi, qualsiasi sia il contesto ambientale e socioeconomico che lo circonda. Solitamente infatti lo *stakeholder* è consapevole del suo potere, in quanto le decisioni aziendali lo riguardano personalmente se ha un interesse o un obiettivo legato all'organizzazione in questione, in quanto ne riceve un compenso prestazionale che non sempre si traduce in denaro, ed è per questo motivo che è anche facilmente riconoscibile: questa categoria è detta *stakeholder* attivo.

Gli *stakeholder* potenziali invece sono soggetti non ancora consapevoli del loro diritto di interloquire con le organizzazioni ma che, se informati di questo, avrebbero tutti gli interessi nel farlo.

Secondo molti autori, tra cui lo stesso Freeman, gli *stakeholder* incidono quindi notevolmente sulle sorti dell'organizzazione, favorendo od ostacolando il raggiungimento dei propri obiettivi.

Compito del professionista in relazioni pubbliche sarà quindi quello di ricercare e ascoltare gli interessi degli *stakeholder* nei confronti dell'ente e comprenderne quindi le aspettative. Da qui, dovrà riconoscere quali partecipano in modo attivo e costante alle varie attività organizzative, ovvero gli *stakeholder* primari (dipendenti,

<sup>35</sup> Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: a stakeholder approach*.



fornitori, ...) e quali invece non sono coinvolti necessariamente e quindi non risultano essenziali alla sopravvivenza, gli *stakeholder* secondari. Con tutti comunque l'organizzazione manterrà una comunicazione bidirezionale, concentrandosi nel rafforzare e tutelare le relazioni, eliminando le possibili situazioni conflittuali, per raggiungere gli scopi prescelti di tutte le parti in causa.

Di nuovo, le relazioni pubbliche diventano fondamentali per la reputazione aziendale, poiché costruiscono fiducia ed esaltano l'immagine dell'organizzazione tramite i messaggi coerenti e chiari che inserisce nelle comunicazioni aperte con i vari *stakeholder*.

La seconda tipologia di pubblico viene nominata pubblici influenti, o semplicemente influenti. Gli influenti sono quei soggetti i quali risultano essere parzialmente coinvolti nel trend dell'organizzazione. Nello specifico, come li definisce Vecchiato:

*“I pubblici influenti sono soggetti scarsamente interessati a costruire una relazione con l'organizzazione. Sono importanti perché è l'organizzazione che li ritiene in grado di influenzare il raggiungimento dei propri obiettivi.”*<sup>36</sup>.

Diversamente dagli *stakeholder*, gli influenti non sanno del potere che detengono e che esercitano involontariamente nei confronti dell'azienda, la quale lo legittima totalmente. Questi infatti possono influenzare alcune tematiche sociali esterne all'organizzazione ma fondamentali per gli obiettivi prefissati. Sono pubblici influenti gli *opinion leader* o gli *opinion maker*, ovvero

*“coloro che esercitano una influenza sugli orientamenti e sui comportamenti dei nostri interlocutori finali (pro o contro, anche situazionalmente)”*<sup>37</sup>

e che cercano di orientare la decisione dei destinatari finali dei messaggi comunicativi verso la loro visione.

In questo caso, sarà quindi l'organizzazione stessa a voler instaurare e mantenere un rapporto con i pubblici influenti, cercando di trasformarli

---

<sup>36</sup> Vecchiato, G., in collaborazione con Pinton, E. (2008), *Manuale operativo di relazioni pubbliche. Metodologia e Case history.*, p. 90.

<sup>37</sup> Falconi T.M. per FERPI, <http://www.ferpi.it/rappresentanza-rappresentativita-e-rilevanza-dei-pubblici-influenti-delle-organizzazioni/>, 2008

infine in *stakeholder* primari attivi. Alcuni pubblici influenti possono essere i mass media online e offline.

I destinatari finali sono la terza e ultima tipologia di pubblico descritta da Vecchiato:

*“Sono quei soggetti che ‘subiscono’ le conseguenze, sia dirette che indirette, delle decisioni e/o attività dell’organizzazione”<sup>38</sup>.*

Sono quindi i clienti, i cittadini, i consumatori, gli utenti, tutti quei soggetti che non hanno voce in capitolo sulle decisioni e attività aziendali ma che detengono un certo potere in quanto i messaggi comunicativi sono indirizzati principalmente a questo gruppo.

Se con le altre due tipologie di pubblici, i professionisti delle relazioni pubbliche sono tenuti a instaurare e mantenere attivi dei sani rapporti, la comunicazione attuata con i destinatari finali è piuttosto di tipo *push*, letteralmente “di spinta,” ovvero costituita da messaggi e informazioni diretti al maggior numero di soggetti possibile che non prevedono una risposta o un *feedback* da parte di chi li riceve; gli strumenti utilizzati per questo tipo di comunicazione sono la pubblicità, il *direct marketing* e le attività che sfruttano i mezzi di comunicazione di massa tradizionali (attività di *above the line*). Con questi strumenti e con i propri prodotti, l’organizzazione raggiunge in modo diretto i destinatari finali e, nell’ipotesi che questi siano già venuti in contatto con *stakeholder* o *opinion leader*, cerca di influenzarne pensieri e atteggiamenti.

Nonostante questa modalità tradizionale di comunicazione con i soggetti finali della catena di attività, con l’avvento delle nuove tecnologie e soprattutto negli ultimi anni, si sta assistendo ad una mutazione della comunicazione diretta a questo pubblico, che sempre più diventa una comunicazione bi-direzionale aperta al dialogo con i consumatori o clienti finali.

La distinzione presentata nelle pagine precedenti è fondamentale, in quanto il lavoro del relatore pubblico è quello di riuscire a instaurare con le diverse tipologie di soggetti con cui entra in contatto delle relazioni differenti sia nella forma che nella sostanza; il

---

<sup>38</sup> Vecchiato, G., in collaborazione con Pinton, E. (2008), *Manuale operativo di relazioni pubbliche. Metodologia e Case history.*, p. 90.

professionista di relazioni pubbliche infatti, come anticipato, dovrà creare dei messaggi specializzati e indirizzarli alla tipologia di pubblico selezionata attraverso il miglior canale di comunicazione disponibile. Solo in questo modo si è sicuri di trasferire nel miglior modo possibile l'identità e i valori dell'organizzazione.

### **1.1.3. La teoria nella pratica**

La nascita delle relazioni pubbliche come attività professionale si colloca all'incirca negli anni '70 del '900, periodo in cui iniziano a diffondersi studi sulla disciplina, soprattutto in e dall'America del Nord. Per ricostruirne i trascorsi e l'evoluzione però non è sufficiente inquadrarne il periodo storico di sviluppo, ma è necessario analizzarli considerando i vari modelli comunicativi delle relazioni pubbliche, *in primis* attraverso quello del già citato James Grunig.

#### **I quattro modelli delle relazioni pubbliche di J. E. Grunig**

Fondamento delle relazioni pubbliche moderne, la teoria dei quattro modelli viene elaborata da Grunig nel 1984, in collaborazione con lo studioso Todd Hunt<sup>39</sup>, rivista poi nel 1992 e infine nel 2001.

Questa teoria identifica quattro modalità applicative di comunicazione, attuabili dai professionisti delle relazioni pubbliche, le quali derivano dallo sviluppo storico e cronologico della comunicazione stessa.

Per poter comprendere lo sviluppo delle relazioni pubbliche, da sottolineare è l'importanza del potere nei processi comunicativi: tradizionalmente, l'emittente, ovvero il soggetto che invia un dato messaggio, controlla sia il messaggio che il canale attraverso cui questo viene inviato, mentre il ricevente è in una posizione sottomessa; secondo Grunig, con l'evoluzione delle relazioni pubbliche, il tradizionale sbilanciamento di potere viene superato.

---

<sup>39</sup> Grunig J.E., Hunt T. (1984), *Managing Public Relations*.

A questo punto è necessario proseguire con la descrizione dei quattro modelli.

Criteri	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 di Comunicazione	Emittente → Ricevente	Emittente → Ricevente	Emittente → Ricevente	Gruppo → Gruppo ← <i>feedback</i>
Natura della ricerca	Poca: dell'efficacia	Poca: « conta delle teste » degli atteggiamenti	Formativa: valutazione delle competenze	Formativa valutazione

**Figura 1.2** – I quattro modelli delle relazioni pubbliche; elaborazione da Grunig, 1984<sup>40</sup>

- **Press agency/Publicity**

Grunig riprende il modello applicato per primo da Phineas T. Barnum, imprenditore dell'800 e proprietario dell'omonimo circo.

In questo primo modello, nominato anche “della persuasione”, l'obiettivo comunicativo è meramente di propaganda, di occupazione di uno spazio nei media di massa per veicolare un messaggio da trasmettere ai pubblici dell'organizzazione. Per questo, si presuppone una comunicazione ad una via (il messaggio viaggia dal *press agent* al giornalista in questione) in cui ciò che è ritenuto importante non è il contenuto del messaggio o la sua veridicità quanto piuttosto l'esserci, l'ottenere un posto nei mass media a discapito dei concorrenti della nostra organizzazione e riuscire a influenzare il pubblico. In questo modello, il potere comunicativo verte completamente nelle mani dell'organizzazione/fonte del messaggio poiché non è previsto un *feedback* da parte dei pubblici (*one-way asymmetric*). Comunicazioni di questo tipo si incontrano nei giornali di *gossip* e nella pubblicità.

È questo il modello che, in tutto il mondo, getta ombre sulle relazioni pubbliche, e che Grunig stesso considera il “frutto

<sup>40</sup> Invernizzi E. (2000), *La comunicazione d'impresa: un paradosso e tre storie*, *Quaderni di Sociologia*, 24, pp.25-47. <http://journals.openedition.org/qds/1430>

avvelenato”, attribuendo un’identità opinabile ed equivoca alla professione<sup>41</sup>.

- **Public Information**

Il modello dell’informazione si basa, come il precedente, su un tipo di comunicazione ad una via in cui però la verità è caratteristica fondamentale del messaggio.

Il relatore pubblico si pone come obiettivo la conquista di uno spazio mediatico per apportare cambiamenti comportamentali nei pubblici, il tutto basato sulla diffusione di informazioni corrette e trasparenti riguardo fatti realmente accaduti e verificabili da parte del giornalista, ma che comunque mettano in luce gli aspetti positivi dell’organizzazione in questione per favorirne il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Anche in questo caso si può parlare di modello ad una via di comunicazione, ma maggiormente simmetrico rispetto al precedente, visto il ruolo riconosciuto al giornalista nel tutelare la veridicità delle notizie destinate ai suoi lettori. Questo modello viene per lo più utilizzato da organizzazioni *no-profit*, governi e nella pubblica amministrazione.

Entrambi questi modelli ad una via comunicativa prevedono che il messaggio venga direzionato verso i pubblici di riferimento dell’organizzazione per modificarne opinioni ed abitudini, senza però una vera e propria ricerca o strategia comunicativa

I restanti modelli invece si basano su una comunicazione a due vie, bidirezionale, tra ente e pubblici.

- ***Two-way asymmetric***

Il modello persuasivo, o della persuasione scientifica, viene definito asimmetrico perché i messaggi dell’azienda vengono ideati per una determinata tipologia di pubblico, selezionato in modo strategico dal *management*, con lo scopo di persuaderlo in funzione degli obiettivi dell’organizzazione.

Il terzo modello quindi non si rivolge unicamente a giornalisti, ma soprattutto a *opinion leader* e *opinion maker*, che con la loro reputazione e credibilità diffondono le informazioni-chiave a segmenti

---

<sup>41</sup> [www.methodos.com/methodos/toni/governare/Governare\\_cap5.doc](http://www.methodos.com/methodos/toni/governare/Governare_cap5.doc)

particolari di pubblico. La persuasione scientifica si basa su concetti della psicologia, della sociologia e del marketing: da qui nascono le marketing *public relations*.

Hunt considera il terzo modello un modello egoista: sebbene preveda una comunicazione bidirezionale introducendo il concetto di *feedback*, il potere non risulta essere equilibrato tra emittente e ricevente, poiché l'ascolto, che finalmente viene utilizzato, ha come fine ultimo la raccolta di informazioni per ottenere una persuasione scientifica mirata al raggiungimento di quegli obiettivi aziendali fissati a priori e non contrattati con il pubblico.

- ***Two-way symmetric***

È nel modello della negoziazione che Grunig razionalizza al meglio la professione.

La relazione che viene instaurata con il pubblico è volta ad una comprensione reciproca delle attese: l'organizzazione, attraverso l'ascolto reale e non finalizzato alla costruzione di messaggi, cerca di trovare un punto di contatto con *stakeholder* e pubblici influenti per raggiungere obiettivi che tengano in considerazione anche gli interessi di questi ultimi, unendoli ai propri. È il relatore pubblico che deve attivamente interpretare i vari interessi in gioco, al fine di favorire una relazione basata su fiducia e credibilità, in cui il potere sia ripartito simmetricamente tra i soggetti coinvolti, creando quindi alleanze ed eliminando eventuali situazioni conflittuali.

Dalla descrizione dei quattro modelli si comprende come, nelle sue attività, il relatore pubblico debba essere conscio del fatto che il raggiungimento degli obiettivi non solo viene condizionato dai vari pubblici coinvolti ma anche che, per ciascun obiettivo prefissato, sarà necessario individuare la porzione di pubblico rilevante e quindi definirne gli *stakeholder* e gli influenti con cui sviluppare una relazione. Da qui, verranno sviluppate anche le argomentazioni con cui negoziare. Nasce da questi concetti la teoria della *stakeholder relationship management*<sup>42</sup>.

Nella loro storia, le relazioni pubbliche si trasformano da attività di propaganda che punta alla persuasione del cliente/consumatore a vera

---

<sup>42</sup> (traduzione libera dell'autrice) "Gestione della relazione con gli *stakeholder*". [www.methodos.com/methodos/toni/governare/Governare\\_cap5.doc](http://www.methodos.com/methodos/toni/governare/Governare_cap5.doc)

e propria professione che analizza i *feedback* ricevuti dal pubblico con cui è in relazione, facendosi quindi carico delle sue attese e interessi.

### **The Excellence theory di James E. Grunig**

Dal modello simmetrico a due vie in cui le relazioni pubbliche vengono definite come un forte mezzo etico per risolvere conflitti e rafforzare la comunità<sup>43</sup>, nel 1992 James Grunig sviluppa una seconda teoria volta a chiarire il ruolo delle relazioni pubbliche nel raggiungimento degli obiettivi organizzativi, in situazioni comunicative bidirezionali: la Teoria dell'Eccellenza.

La Teoria dell'Eccellenza, così denominata vista la ricerca sulle pratiche eccellenti di relazioni pubbliche che apportano valore all'organizzazione, è frutto di un lavoro di ricerca svolto in 15 anni, nel quale Grunig<sup>44</sup> tenta quindi di definire

*“how public relations makes organizations more effective, how it is organized and managed when it contributes most to organizational effectiveness, the conditions in organizations and their environments that make organizations more effective, and how the monetary value of public relations can be determined<sup>45</sup>.”*

Grunig integra in questo progetto nozioni presenti nelle teorie precedenti: il concetto di pubblici, i processi decisionali, i vari modelli delle relazioni pubbliche, valutazioni e comunicazione interna, offrendo la *chance* di costruire una teoria generale sul valore delle relazioni pubbliche, focalizzandosi sulla responsabilità sociale di gestione delle decisioni e sulla qualità delle relazioni instaurate con *stakeholder* e pubblici, per il raggiungimento degli obiettivi comuni.

Riguardo la comunicazione con i pubblici, Grunig sottolinea nuovamente l'importanza di comunicare in modo simmetrico, tenendo

---

<sup>43</sup> Karlberg M. (1996), *Remembering the Public in Public Relations Research: From Theoretical to Operational Symmetry*.

<sup>44</sup> Grunig J.E. (1992), *Communication, public relations, and effective organizations: An overview of the book*, in Grunig J.E., *Excellence in public relations and communication management*.

<sup>45</sup> (traduzione libera dell'autrice) “come le relazioni pubbliche rendano un'organizzazione più efficace, come siano organizzate e gestite quando contribuiscono maggiormente all'efficacia organizzativa, le condizioni nell'organizzazione e degli ambienti che la rendono efficace, e come il valore monetario delle relazioni pubbliche possa essere determinato”.

in considerazione gli interessi di tutte le parti coinvolte, per mantenere un rapporto qualitativo e duraturo con questi<sup>46</sup>.

Lo studio condotto da Grunig, in collaborazione con *l'International Association of Business Communicators (IABC)*<sup>47</sup>, è stato svolto attraverso una *survey* che ha coinvolto dipendenti, responsabili delle relazioni pubbliche e CEO di 312 organizzazioni locate in Canada, Stati Uniti d'America e Regno Unito.

Da questa ricerca, come afferma Stephen Waddington<sup>48</sup>, si possono dedurre quattro presupposti per l'efficacia comunicativa, suddivisi in livelli:

- *Program level*: le relazioni pubbliche devono essere considerate come parte integrante e fondamentale del *management* aziendale e devono quindi poter influire sulle decisioni aziendali;
- *Functional o Departmental level*: diversamente dalle altre attività del *management*, come il marketing, è indispensabile che relazioni pubbliche occupino una posizione indipendente ma non separata da queste, in modo tale da poter contribuire alla gestione della comunicazione con gli *stakeholder*, in un sistema dipartimentale interconnesso e unito. Dagli studi infatti emerge come le relazioni pubbliche perdano il loro ruolo strategico se sottoposte al marketing, in quanto portate ad una comunicazione asimmetrica;
- *Organizational level*: per una relazione comunicativa interna ed esterna ottimale, ovvero tra organizzazione e *stakeholder* ma anche tra organizzazione e pubblico interno alla stessa, le relazioni pubbliche devono attuare una comunicazione di tipo bidirezionale, a due vie;
- *Societal level*: a livello macro, per essere efficiente, un'organizzazione deve prevedere quali saranno le conseguenze delle scelte adottate sui suoi pubblici interni ed esterni; dovrà agire sempre con un occhio di riguardo alla responsabilità sociale.

---

<sup>46</sup>[http://kdpaine.blogs.com/files/encyclopedia-of-communication-9781405131995\\_chapter\\_399.pdf](http://kdpaine.blogs.com/files/encyclopedia-of-communication-9781405131995_chapter_399.pdf)

<sup>47</sup> <https://www.iabc.com/>

<sup>48</sup> Waddington S. (2015), *Chartered Public Relations: Lessons from Expert Practitioners*, p.292.



Dalle interviste condotte nelle 312 organizzazioni partecipanti è emerso che, sebbene sia difficile assegnare un valore monetario alle attività di relazioni pubbliche, se viene seguito lo schema di buon governo derivante dalla Teoria dell'Eccellenza, i costi per vertenze e cattiva pubblicità derivanti da cattive gestioni della comunicazione si riducono, si ha un rischio minore di cattiva reputazione con i pubblici e un incremento degli affari.

Nonostante da tutti venga considerata l'utilità e innovatività di questa teoria, molti teorici e studiosi l'hanno criticata, nello specifico dubitando della possibilità di attuare il modello simmetrico a due vie alla vita reale delle organizzazioni. Van der Meiden<sup>49</sup> nell'anno successivo afferma come il modello simmetrico proposto e supportato da Grunig sia irrealistico, in quanto suggerirebbe all'impresa di tenere in maggior considerazione gli interessi dei pubblici esterni rispetto ai propri.

Secondo Karlberg<sup>50</sup> poi (1996) la teoria sviluppata da Grunig tenderebbe a risaltare in modo eccessivo il ruolo del cliente come soggetto principale con cui confrontarsi, a discapito dei mercati di riferimento dell'organizzazione.

Pieczka nello stesso anno<sup>51</sup> critica la relazione tra relazioni pubbliche e la coalizione dominante insita nella Teoria dell'Eccellenza: secondo la studiosa infatti i relatori pubblici non dovrebbero farne parte poiché il potere inquinerebbe l'attività di relazioni pubbliche nei confronti dei pubblici; la critica di Pieczka viene supportata da Cheney e Christensen nel 2001, i quali evidenziano una mancanza di cenni sulla questione del potere e delle influenze che ne derivano, sugli interessi del *management* aziendale e sulle relazioni pubbliche stesse. Grunig sgonfia queste critiche sottolineando come Pieczka abbia erroneamente interpretato la sua visione di potere e di dominio dell'organizzazione: la coalizione dominante infatti è informale, comprende componenti organizzative interne ed esterne di vari livelli gerarchici e non necessariamente si attua un potere dispotico;

---

<sup>49</sup> Van der Meiden A. (1993), *Public relations and "other" modalities of professional communication: Asymmetric presuppositions for a new theoretical discussion*.

<sup>50</sup> Karlberg M. (1996), *Remembering the Public in Public Relations Research: From Theoretical to Operational Symmetry*.

<sup>51</sup> Pieczka M., *Paradigms, systems theory and public relations*, in M. Pieczka & J. L'Etang (1996), *Critical perspectives in public relations*.

*“nella Teoria dell’Eccellenza, concettualizziamo il potere come empowerment: l’estensione del potere attraverso tutta l’organizzazione fino ai suoi stakeholder”*<sup>52</sup>.

Il punto centrale su cui si concentrano le varie critiche mosse a Grunig è di aver stilato un modello torico assoluto prescrittivo a cui i professionisti delle relazioni pubbliche si dovrebbero rifare per svolgere nel migliore dei modi la loro attività. Per superare questo ostacolo si giunge, nel 1997, alla Teoria della Contingenza.

### **La Teoria della Contingenza di Glen T. Cameron**

Glen T. Cameron e un gruppo di ricercatori sviluppano, nel 1997, la *Contingency Theory* in alternativa all’Eccellenza di Grunig.

Cameron illustra come funzionano le relazioni strategiche e di conflitto tra *stakeholder* e organizzazione, elaborando un modello utilizzabile per comprendere come sviluppare una strategia sulla base delle richieste dei pubblici di riferimento, grazie a determinati fattori. La teoria si concentra su quale sia il metodo più efficace in un dato momento, considerando i vari fattori occasionali che possono intervenire nelle strategie organizzative, per relazionarsi con i pubblici.

*“Questa teoria riconosce che non esiste una “one best way” ma al contrario sottolinea la complessità e la fluidità della comunicazione e dell’ambiente in cui operano le organizzazioni (Cancel, 1997). Essa si ispira all’approccio della contingenza sviluppato nell’ambito degli studi organizzativi e di management, secondo cui la struttura e la performance di un’organizzazione dipendono dalle specifiche circostanze e variabili di contesto.”*<sup>53</sup>.

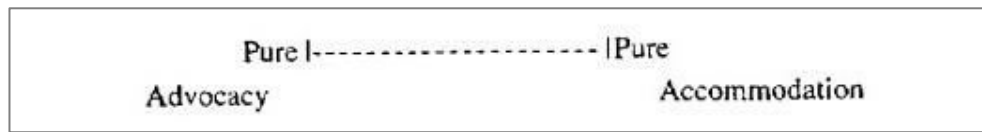
Se il concetto di comunicazione simmetrica si può inserire lungo un *continuum* i cui poli si identificano da un lato con il puro conflitto e dall’altro con la pura cooperazione, Cameron, Cancel e gli altri ricercatori posizionano l’organizzazione e gli *stakeholder* lungo un ideale *continuum* i cui estremi vengono denominati *pure advocacy*, approccio in cui prevalgono gli interessi dell’organizzazione e degli

---

<sup>52</sup> Grunig J.E. (2006), *Furnishing the Edifice: Ongoing Research on Public Relations as a Strategic Management Function*.

<sup>53</sup> Mazzei A., Ravazzani S. (2014), *Dialogare con gli stakeholder. Ascolto e sensibilità interculturale per le relazioni pubbliche e la comunicazione d’impresa*, p. 21.

*stakeholder*, e *pure accommodation*, dove l'organizzazione cerca un compromesso con gli *stakeholder*.



**Figura 1.3** – Semplificazione del *continuum Pure advocacy - Pure Accommodation*<sup>54</sup>

L'estremo che maggiormente si avvicina al modello della comunicazione a due vie su cui si basa la Teoria dell'Eccellenza di Grunig è quello della *pure accommodation*, ma un professionista delle relazioni pubbliche ha la possibilità di scegliere un posizionamento in base alle diverse strategie comunicative scelte per il raggiungimento degli obiettivi aziendale e anche in base alle variabili contestuali che entrano in gioco con pubblici diversi; questo porta a gradi diversi di conflitto in quanto organizzazione e pubblici non sempre hanno valori e finalità comuni.



**Figura 1.4** – Possibili posizioni di un'organizzazione rispetto ad un determinato pubblico<sup>55</sup>

La Teoria della Contingenza sottolinea quanto sia importante la gestione strategica delle relazioni e dei conflitti per un'organizzazione e riconosce alle relazioni pubbliche quella funzione strategica manageriale che molto studiosi e fondatori della disciplina hanno tanto desiderato.

Il ruolo che il relatore pubblico ricopre in un'organizzazione è strategico se *“partecipa ai lavori della coalizione dominante (senior*

<sup>54</sup> Cancel A.E., Cameron G.T., Sallot L.M., Mitrook M.A. (1997), *It Depends: A Contingency Theory of Accommodation in Public Relations*, p. 37.

<sup>55</sup> <https://www.slideshare.net/brendalynchjones/what-to-do-when-the-media-comes-knocking-crisis-communication-basics>

*management) e contribuisce a definire le strategie e a identificare gli obiettivi organizzativi interpretando attivamente le aspettative dei pubblici influenti, perlomeno di quelli interessati a dialogare attivamente con l'organizzazione*"<sup>56</sup>.

#### **1.1.4. I settori operativi e il piano di comunicazione**

Come si è descritto finora, il relatore pubblico è un professionista che deve essere in grado di adattarsi ai vari pubblici con cui si trova ad interagire e anche ai diversi contesti in cui dovrà operare.

L'attività di relazioni pubbliche si sviluppa in una decina di specializzazioni:

- *Media relations*, ovvero la gestione della relazione con editori, reporter, giornalisti e redazioni giornalistiche per aumentare la conoscenza di marca e trasmettere i valori aziendali;
- *Comunicazione interna* alla stessa organizzazione, per instaurare e mantenere nel tempo buoni rapporti con dipendenti e collaboratori;
- *Community relations*, mantenere relazioni con la comunità locale e l'ambiente circostante;
- *Issue management*: identificare, monitorare e analizzare le tendenze nelle opinioni di un determinato pubblico su date problematiche; le opinioni infatti potrebbero poi trasformarsi in politica pubblica e normativa o legislativa nel settore privato;
- *Crisis management*, in un periodo di crisi aziendale, si devono gestire le reazioni aziendali verso i vari contesti coinvolti nella crisi, con priorità a quello della sicurezza pubblica;
- *Relazioni con il consumatore*, in cui le relazioni pubbliche collaborano con il settore del marketing, per apportare cambiamenti negli atteggiamenti dei potenziali clienti, favorendo la vendita;
- *Relazioni pubbliche B2B* sono le relazioni tra aziende, partner ma anche competitori, per portare ad una fidelizzazione e cooperazione;

---

<sup>56</sup> Vecchiato, G., in collaborazione con Pinton, E. (2008), *Manuale operativo di relazioni pubbliche. Metodologia e Case history.*, p. 43.

- *Public affairs* o Relazioni con le istituzioni, ovvero con il contesto politico e di governo;
- *Lobby*: attività parte delle relazioni con le istituzioni, in quanto rappresenta gli interessi dell'organizzazione a livello internazionale, nazionale o locale;
- *Financial PR*: riguardano aspetti economici e di investimento del settore finanziario;
- *Sponsorizzazioni*: è lo strumento comunicativo più raffinato ma complesso da utilizzare; consiste nel legare idealmente il marchio ad un evento sportivo, di spettacolo o socioculturale sfruttandone la fama<sup>57</sup>;
- *Corporate Social Responsibility*: l'organizzazione orienta la sua attività verso la responsabilità sociale, conformandosi ai valori e ai principi dichiarati.

Per riuscire a gestire le attività dei vari settori, i professionisti delle relazioni pubbliche si avvalgono di alcuni strumenti tradizionali, come l'organizzazione d'eventi, le conferenze o i comunicati stampa, le sponsorizzazioni.

Inoltre, vista la quantità eterogenea di settori in cui questa disciplina opera e, di conseguenza, la varietà di azioni che i professionisti delle relazioni pubbliche possono intraprendere per una comunicazione aziendale efficace, Vecchiato<sup>58</sup> ci presenta una metodologia sulla base della quale il relatore pubblico può programmare le fasi operative in un certo arco di tempo, fasi costitutive di un piano di comunicazione. Le fasi proposte nel piano di comunicazione sono dieci:

1. Analisi dell'ambiente, del contesto e dello scenario: permette di trovare informazioni su attori ed eventi che possono condizionare le attività aziendali. Il relatore pubblico raccoglie opinioni sia dall'ambiente esterno all'organizzazione, il cosiddetto macroambiente (mercato, settore di riferimento, opinione pubblica, etc.), che da quello interno, il microambiente (dipendenti, clienti, fornitori, etc.), facilitando le relazioni con i pubblici strategici.

---

<sup>57</sup> Candeo F. (2016), *Relazioni Pubbliche e strumenti del Web 2.0: l'era delle digital PR*.

<sup>58</sup> Vecchiato, G., in collaborazione con Pinton, E. (2008), *Manuale operativo di relazioni pubbliche. Metodologia e Case history.*, pp. 70-72.

Con l'analisi degli scenari invece l'organizzazione tenta di prevedere possibili sviluppi futuri nel contesto in cui l'organizzazione opera;

2. Individuazione dei pubblici e la mappa del potere: è la fase in cui è necessario investire più tempo possibile per non commettere errori che potrebbero risultare fatali nel processo volto al raggiungimento degli obiettivi. L'organizzazione deve quindi individuare e segmentare i pubblici in base ai diversi obiettivi aziendali. È un'attività che andrà eseguita in modo costante, in quanto i pubblici mutano in modo continuo;
3. Ascolto dei pubblici: una volta individuati i pubblici, vanno ascoltate le attese degli *stakeholder* per considerarne le esigenze e i vincoli che imporranno all'organizzazione.  
Nelle relazioni pubbliche, a differenza delle altre discipline, questa fase precede la definizione degli obiettivi in quanto tra organizzazione e *stakeholder* si crea una negoziazione affinché gli obiettivi vengano poi calibrati in base alle posizioni di entrambi;
4. Definizione degli obiettivi: significa definire gli effetti che l'organizzazione vuole che si verifichino attraverso la sua attività<sup>59</sup>. Gli obiettivi possono essere economici o di comunicazione; per questo motivo i relatori pubblici devono considerare le variabili in gioco relative all'organizzazione, ai pubblici, ai messaggi inviati e alla loro efficacia. Una volta definiti poi dovranno rispondere a determinati requisiti: essere realisti, avere standard di riferimento per qualità e quantità, essere coerenti con gli scopi generali dell'organizzazione e rivolgersi ai pubblici in tempo prefissato;
5. Definizione dei messaggi chiave: il messaggio è la frase che si imprime nelle menti dei destinatari e che gli fa capire nell'immediato l'organizzazione in tutti i suoi aspetti. Deve essere sviluppato in modo tale da restare ancorato nei pubblici per portare ad un cambiamento di opinioni e atteggiamenti a

---

<sup>59</sup> Grunig J.E., Hunt T. (1984), *Managing Public Relations*.

favore dell'organizzazione. È efficace solo se coerente con gli obiettivi definiti e con le caratteristiche dei destinatari;

6. Definizione della strategia di comunicazione: individuare i fattori sui quali focalizzare le attività. Esistono diverse strategie e differiscono se sono impostate rispetto ai pubblici, rispetto alla relazione tra emittente e ricevente dei messaggi, rispetto alla tipologia di contatto o rispetto allo stile di comunicazione;
7. Scelta degli strumenti di comunicazione: gli strumenti di comunicazione trasferiscono i messaggi ai pubblici individuati e solitamente si classificano in due gruppi. Le abilità personali sono innate nel relatore pubblico, il quale ascolta, negozia, idea e organizza progetti; i mezzi comunicativi più utilizzati sono l'ufficio e le relazioni con la stampa, le sponsorizzazioni, gli eventi, le relazioni con la comunità, pubblicazioni e documenti, la comunicazione istituzionale, etc. Ogni piano però prevede diversi obiettivi da raggiungere e messaggi per vari pubblici: verrà quindi utilizzato uno strumento comunicativo diverso per ciascuno di questi;
8. Pianificazione delle azioni: vengono programmate le attività e le variabili come tempo e spazio per raggiungere gli obiettivi aziendali con il miglior rapporto costi/benefici. Viene infatti definito il progetto e vengono stimati tempi, costi, qualità e performance di sviluppo di questo; dalla progettazione si passa all'operatività vera e propria con l'attuazione delle singole azioni previste dal progetto; durante le operazioni e al termine di queste vengono controllati lo stato di avanzamento del progetto e i risultati;
9. Gestione operativa per il trasferimento dei messaggi: vengono attivati gli strumenti comunicativi per costruire relazioni con i pubblici e trasferire i messaggi-chiave;
10. Monitoraggio, misurazione e valutazione degli effetti finali: è l'ultima fase del piano comunicativo ma è qui che il relatore pubblico capisce se il suo lavoro ha portato i frutti sperati. Nonostante la sua importanza, è una fase molto criticata perché

i risultati non sono tangibili e non è semplice ricondurre i risultati ottenuti alle attività di relazione pubblica piuttosto che ad una delle altre funzioni aziendali di comunicazione e marketing.

Nonostante l'esistenza di un piano di comunicazione ben articolato come quello descritto finora, in questa disciplina non vige un vero e proprio regolamento o *modus operandi* normativo da rispettare in base alle attività richieste, anche esistono delle certificazioni; è una professione in cui, oltre all'ascolto, è fondamentale la creatività e dove il professionista deve adattarsi ai cambiamenti del contesto in cui opera.



## 1.2. Il marketing

La seconda disciplina presa in esame in questa tesi è il marketing, un ramo economico molto giovane, come le relazioni pubbliche; nasce agli inizi dello scorso secolo con le prime grandi imprese statunitensi, ma è solo dagli anni '50 che riesce ad affermarsi e a svilupparsi come settore aziendale. È infatti in questo periodo che il consumismo, ovvero l'aumento dei consumi indotti da attività pubblicitarie con il fine di soddisfare i bisogni del consumatore<sup>60</sup>, induce le aziende a creare dei mercati *ad hoc* che consentano a queste di incrementare le produzioni dei loro prodotti, per poi rivenderli a prezzi competitivi rispetto alle rivali<sup>61</sup>.

Il termine marketing deriva dal verbo inglese *to market*, immettere, presentare qualcosa sul mercato, commercializzare, a cui poi viene aggiunta la desinenza del gerundio per rendere in modo migliore la partecipazione attiva sul mercato da parte delle organizzazioni e per indicarne la varietà di azioni. Nasce nella pratica aziendale e non vuole quindi essere una scienza, quanto più un metodo di gestione aziendale<sup>62</sup> che aspira a descrivere il mercato economico e gli atteggiamenti di aziende e consumatori.

Nel perseguire la sua funzione aziendale, il marketing fa proprie quelle azioni che mirano a vendere i prodotti di un'organizzazione, con il fine ultimo di massimizzarne i profitti<sup>63</sup>. Come le relazioni pubbliche, anche il marketing è da molti considerato come concetto negativo, che “frega” le persone portandole ad un consumismo esasperato. Questo diventa realtà solo nei casi in cui i “markettari” siano degli ingannatori e non dei professionisti della materia.

---

<sup>60</sup> <http://www.treccani.it/enciclopedia/consumismo/> .

<sup>61</sup> Lepore A., *Lineamenti di Storia del Marketing*, in Taccolini M. (2009), *Nuovi percorsi della Storia Economica*, p. 216.

<sup>62</sup> Tartaglia F. (2011/2012), dispensa *Elementi di marketing*.

<sup>63</sup> Lepore A., *Lineamenti di Storia del Marketing*, in Taccolini M. (2009), *Nuovi percorsi della Storia Economica*, p. 226.

### 1.2.1. Un'origine definita

Già nel 1776, nella celeberrima opera di Adam Smith, padre della moderna economia, "*Inquiry Into The Wealth Of Nations*<sup>64</sup>", viene coniato il concetto base su cui poi si fonderà il marketing tradizionale:

*"Il consumo è l'unico fine e scopo di ogni produzione; e l'interesse del produttore dovrebbe essere considerato solo nella misura in cui esso può essere necessario a promuovere l'interesse del consumatore."*<sup>65</sup>.

Se nel tempo poi vengono offerte varie definizioni di marketing, la prima ufficiale e sicuramente meglio accolta dagli studiosi moderni è quella data nel 1967 da Philip Kotler, considerato il padre fondatore della disciplina. Nella sua opera *Marketing management*, Kotler definisce in modo semplice ma completo il marketing<sup>66</sup>:

*"Marketing is about identifying and meeting human and social needs."*<sup>67</sup>.

Da qui emerge come per Kotler siano marketing tutte quelle azioni che creano valore per l'organizzazione, istituendo relazioni proficue con i consumatori.

La definizione di Kotler rimane tutt'oggi una delle più importanti in quanto approfondisce il nuovo concetto di mercato che si sviluppò nella seconda parte del '900: il marketing sostituisce infatti il concetto di "vendere tutto ciò che l'impresa ha prodotto" con la necessità di produrre unicamente ciò che poi si riuscirà a vendere<sup>68</sup>. Per far ciò, l'organizzazione dovrà quindi scoprire dove e quali siano i desideri dei clienti che ancora non sono stati soddisfatti, attraverso delle ricerche di mercato.

Altra definizione viene dall'AMA, *American National Association*<sup>69</sup>; nel 1985 definisce la disciplina come:

---

<sup>64</sup> In italiano, *Indagine sulla natura e le cause della ricchezza delle nazioni*.

<sup>65</sup> [www.academia.edu/1531896/Storia\\_del\\_Marketing\\_presentazione](http://www.academia.edu/1531896/Storia_del_Marketing_presentazione).

<sup>66</sup> Kotler P., Keller K.L. (2012), *Marketing management*, p.5.

<sup>67</sup> (traduzione libera dell'autrice) "Il marketing è definire e soddisfare i bisogni umani e sociali."

<sup>68</sup> Lepore A., Lineamenti di Storia del Marketing, in Taccolini M. (2009), *Nuovi percorsi della Storia Economica*, p. 230.

<sup>69</sup> <https://www.ama.org/Pages/default.aspx>

*“the process of planning and executing the conception, pricing, promotion, and distribution of ideas, goods and services to create exchanges that satisfy individual and organizational objectives.”<sup>70</sup>”<sup>71</sup>*

ma nel 2013 viene rivista e trasformata nella nuova definizione ufficiale<sup>72</sup>:

*“Marketing is the activity, set of institutions, and process for creating, communicating, delivering, and exchanging offering that value for costumers, clients, partners, and society at large. (Approved July 2013)”<sup>73</sup>”.*

Da questa evoluzione della descrizione del marketing si può capire quanto rapidamente sia cambiata la concezione stessa del marketing come ramo di ricerca e attività aziendale. Se con la definizione degli anni '80, la visione del marketing era prettamente un processo di creazione e scambio di prodotti volti alla soddisfazione dei bisogni e dei valori di un determinato mercato di riferimento (logica della transazione), nel XXI secolo la tendenza si sposta verso una logica prettamente relazionale, per un rapporto di qualità con il cliente.

Inoltre, l'introduzione del concetto di “processo” individua il marketing come un complesso di attività che tendono al raggiungimento degli obiettivi organizzativi e non come singole azioni o strumenti di promozione: il marketing è quindi l'insieme di attività svolte dall'azienda per la soddisfazione dei bisogni mediante processi di scambio.

È in questi ultimi anni quindi che si può considerare terminato il passaggio dal concetto di marketing tradizionale, nella sua più classica definizione (attività che vanno dall'ideazione di un prodotto al suo utilizzo), a quello relazionale moderno, ovvero le attività con cui

---

<sup>70</sup> (traduzione libera dell'autrice) “Il processo di pianificazione ed esecuzione del concepimento, della politica dei prezzi, della promozione, della distribuzione di idee, beni e servizi al fine di creare scambi che soddisfino gli obiettivi individuali e organizzativi.”.

<sup>71</sup><https://archive.ama.org/archive/AboutAMA/Documents/American%20Marketing%20Association%20Releases%20New%20Definition%20for%20Marketing.pdf>

<sup>72</sup> <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

<sup>73</sup> (traduzione libera dell'autrice) “Marketing sono le attività, l'insieme di istituzioni, e i processi di creazione, comunicazione, consegna e scambio di offerte che hanno un certo valore per consumatori, clienti, *partners*, e per la società in generale”.

un'organizzazione soddisfa i desideri dei consumatori o di altre aziende, tramite la produzione o sostenendo idee e valori.

### 1.2.2. Una continua crescita

Come accennato in precedenza, il marketing ha una sua precisa origine che risiede nell'epoca della produzione e del consumo di massa, quindi dalla fine degli anni '20 con le prime ricerche di mercato, ma la data di nascita vera e propria può essere fissata nel 1929 con la crisi economica di Wall Street che portò ad una diminuzione di domanda dei prodotti da parte dei consumatori, con un conseguente accumulo di merce invenduta. Gli Stati Uniti uscirono da questa situazione critica sviluppando un nuovo modello di vita basato sull'unione di consumo e risparmio, in un'ottica etica: l'*American way of life*<sup>74</sup>.

È grazie a questo nuovo modo di intendere il consumo che si delineano le nuove tecniche e conoscenze per regolare il rapporto tra domanda e offerta dei prodotti, tra organizzazione e mercato: nasce il marketing.

Per comprendere come si è sviluppato poi nel tempo, è possibile suddividere i concetti evolutivi del marketing nelle tre strategie di relazione verso il mercato delle imprese verso il mercato, descritti da Kotler<sup>75</sup>:

- Orientamento alla produzione: è il concetto più datato nella disciplina del marketing, in quanto era valido nel periodo compreso tra la Rivoluzione industriale e la metà del '900. Questo orientamento vede i consumatori preferire prodotti economici e largamente diffusi e viene quindi caratterizzato da una prevalenza della domanda sull'offerta. Le organizzazioni si concentrano sulla produzione di massa per evitare costi di gestione troppo elevati;
- Orientamento al prodotto: negli anni '30 la produzione punta alla tecnologia, alla *performance* e alla qualità del prodotto, senza

---

<sup>74</sup> Stile di vita improntato a criteri di efficienza e dinamismo e caratterizzato dall'aspirazione all'affermazione sociale <http://dizionari.repubblica.it/Italiano/A/americanwayoflife.php>; lo stile di vita americano negli anni Venti e Trenta del XX secolo, <http://www.treccani.it/vocabolario/way-of-life/>;

<sup>75</sup> Kotler P., Keller K.L. (2012), *Marketing management*, p. 18.

considerare il consumatore, in quanto l'organizzazione pensa che un prodotto migliore riesca a portare da solo il cliente a preferire la propria azienda.

Il pericolo per l'organizzazione è non riconoscere il cliente come fattore-chiave per il successo e non concentrarsi quindi sui bisogni da soddisfare (*marketing myopia*<sup>76</sup>), focalizzandosi eccessivamente sul prodotto e rischiando comunque di vanificare le ricerche per la produzione di un prodotto innovativo;

- Orientamento alla vendita: dalla metà del 1900, le aziende cercano di vendere i beni prodotti nel minor tempo possibile, soprattutto nei periodi in cui si è prodotto più del necessario e per quei prodotti a bassa visibilità (*unsought goods*) che solitamente i clienti non pensano di acquistare.

È una tipologia di marketing pericolosa perché ancora una volta non soddisfa le richieste dei consumatori;

- Orientamento al mercato: la caratteristica principale è la ricerca della comprensione del consumatore e dei suoi bisogni per soddisfarli attraverso test e ricerche di mercato per cercare il giusto prodotto per il cliente e non più il giusto cliente per un prodotto già creato.

La chiave per raggiungere gli obiettivi aziendali in questo orientamento è di essere più efficienti sul mercato nel creare e comunicare un valore superiore dell'organizzazione verso i consumatori.

Nonostante in questo ultimo approccio l'attenzione venga spostata sul consumatore, non è ancora l'approccio ideale in quanto il cliente non viene visto come un singolo ma all'interno di un gruppo di individui simili tra loro.

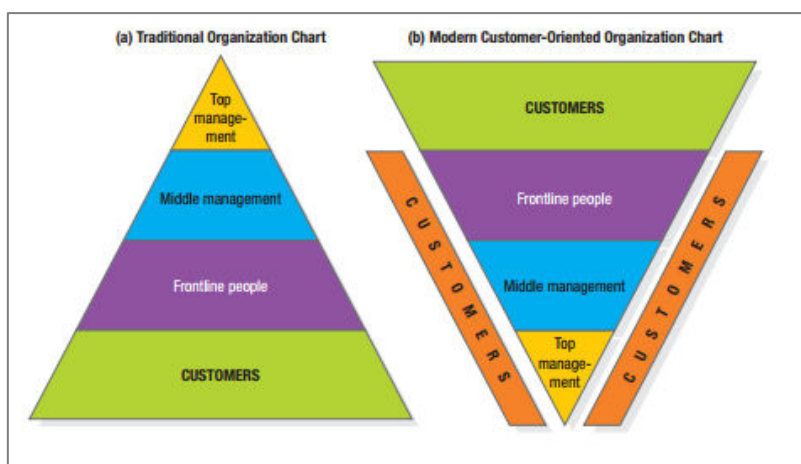
È l'orientamento al consumatore la tipologia di marketing che ancora oggi si sta evolvendo e sta portando il nostro contesto economico verso un mercato orientato sempre più ai pubblici delle organizzazioni, ovvero il marketing relazionale, di cui si è già accennato sopra e si

---

<sup>76</sup> Teoria dell'economista Theodore Levitt in cui descrive i pericoli in cui le organizzazioni possono incorrere quando si focalizza oltremodo sul prodotto, non ritenendo importante il consumatore e le sue necessità; Levitt T. (1960), *Marketing Myopia*.

parlerà nelle prossime pagine. In questo orientamento, l'impresa analizza quali desideri dei consumatori non siano ancora stati soddisfatti e cerca di tradurli in prodotti innovativi che coprano le fasce di mercato nuove in cui non sono presenti ancora molti *competitors*.

Qui, il marketing deve quindi prevedere le richieste, la domanda di prodotti che verrà fatta dai consumatori, relazionandosi con quest'ultimi tramite un rapporto di comunicazione bidirezionale, come succede per le relazioni pubbliche. In questo modo, l'organizzazione cercherà di fidelizzare il cliente nel tentativo di ottenere un vantaggio competitivo nel mercato di appartenenza<sup>77</sup>.



**Figura 1.5** – Il modello organizzativo tradizionale vs. il nuovo modello organizzativo orientato al consumatore, sviluppato da Kotler<sup>78</sup>.

Nel 2012, come conseguenza all'orientamento al consumatore, Kotler aggiorna le strategie di approccio al mercato, inserendo la categoria innovativa dell'orientamento al mercato olistico<sup>79</sup>. È un concetto che si basa sullo sviluppo, sul design e sulla realizzazione di programmi, processi e attività di marketing che riconoscano la loro stessa portata e interdipendenza. Questa tipologia di marketing è formata da quattro componenti: il marketing sociale, interno, integrato e relazionale; di quest'ultimo ne parleremo tra poche pagine.

Nel marketing olistico, infine, ogni attività dell'organizzazione è collegata al marketing ed è in questo senso che è necessario riconoscere l'importanza di questa disciplina.

<sup>77</sup> De Paoli A. (2004), *L'applicazione del CRM in outsourcing: il caso "T.E. team"*.

<sup>78</sup> Kotler P., Keller K.L. (2012), *Marketing management*, p. 124.

<sup>79</sup> Kotler P., Keller K.L. (2012), *Marketing management*, pp. 18-19.

Se nelle prime fasi di vita il marketing doveva lavorare unicamente su una buona distribuzione e promozione dei prodotti per assicurare dei profitti all'azienda, oggi il quadro è cambiato, visto l'aumento di competitività nel mercato di riferimento. Le imprese, con l'aiuto del marketing, devono cercare di creare un valore per i clienti che superi quello dei concorrenti, studiano al meglio desideri e bisogni dei consumatori portando quindi il marketing ad orientarsi verso questi. È in questa fase che il marketing va a influenzare i processi di produzione aziendali.

### 1.2.3. I modelli del Marketing Management

Il marketing è oramai una funzione manageriale importante, intervenendo nei processi pre e post produttivi dell'organizzazione.

McCarthy, nel 1960, sviluppa il primo modello strategico di marketing che riesca a rispondere a quelle domande che un'organizzazione si pone nel momento in cui pensa al suo mercato di riferimento: cosa vendere, a chi, dove, come e quando<sup>80</sup>.

Il *marketing mix*<sup>81</sup>, uno strumento del marketing transazionale, tradizionale, che combina le quattro componenti fondamentali per la promozione del prodotto e della marca, è una modalità di risposta.

Le quattro variabili vengono definite le "4 P" del marketing: *product*, *price*, *place* e *promotion*<sup>82</sup>.

*"You simply need to make a product that a specific group of individuals need, put it at some place that those same individuals visit frequently, and price it at a level which matches the price they feel they get out of it; and do all that at a time they need to purchase"*<sup>83</sup>.": questo è il *marketing mix*!

---

<sup>80</sup> McCarthy E.J. (2008), *Basic Marketing: A Managerial Approach*.

<sup>81</sup> <http://marketingmix.co.uk/definition-marketing-mix/>

<sup>82</sup> Prodotto, prezzo distribuzione e promozione.

<sup>83</sup> (traduzione libera dell'autrice) "Semplicemente, devi creare un prodotto di cui uno specifico gruppo di persone abbia bisogno, posizionarlo in alcuni posti che questi stessi individui frequentano e dargli un prezzo che possano permettersi; e fare tutto questo nel momento in cui hanno bisogno di acquistarlo". <http://marketingmix.co.uk/4ps-in-marketing/>



**Figura 1.6** – Il modello di *Marketing mix* con le possibili variabili del marketing, suddivise nelle cosiddette “4 P”<sup>84</sup>

Il prodotto (*product*) non è solo il bene tangibile, materiale, ma è anche l’idea sottesa a questo. Deve rispondere a domande del tipo: di cosa ha bisogno il cliente dal prodotto, che elementi deve avere per questo scopo, come e quando il cliente lo userebbe, etc. È quindi un oggetto ma racchiude in sé vari significati, tra i quali uno importantissimo, la marca, dettaglio psicologico che però condiziona il consumatore nella fase di acquisto. Il marketing di prodotto quindi punterà alla quantità, all’assortimento di materiali e linee di prodotto, alla modernità del confezionamento, ma anche alla qualità e all’innovazione.

Il prezzo (*price*) è la variabile più delicata, in quanto fissare il prezzo per un prodotto significa aver condotto un’analisi accurata dei molti fattori coinvolti: il mercato, la concorrenza, il prodotto in sé, profitti, etc. Dal punto di vista del consumatore, il prezzo indica la qualità di un prodotto, anche se sempre più la fedeltà alla marca sta lasciando il passo al rapporto qualità/prezzo. Solitamente, il prezzo viene fissato in base alla domanda del mercato, ai costi aziendali e alla concorrenza.

La distribuzione (*place*) è un altro fattore delicato poiché il marketing deve fare in modo di collocare nel posto giusto al momento giusto i prodotti dell’impresa, affinché questi vengano acquistati dai consumatori e portino guadagno all’azienda. Nel processo di distribuzione intervengono poi una molteplicità di soggetti che portano

<sup>84</sup><https://www.slideshare.net/brendalynchjones/what-to-do-when-the-media-comes-knocking-crisis-communication-basics>



il prodotto dall'impresa al mercato finale; le principali modalità di distribuzione sono cinque:

1. produttore ► consumatore;
2. produttore ► dettagliante ► consumatore;
3. produttore ► grossista ► dettagliante ► consumatore;
4. produttore ► agente ► dettagliante ► consumatore;
5. produttore ► agente ► grossista ► dettagliante ► consumatore.

**Figura 1.7** – Distribuzione del prodotto attraverso dall'organizzazione al mercato<sup>85</sup>

Per distribuzione però si può considerare anche il punto vendita, che può diventare un luogo non solo di acquisto ma anche di socializzazione e fidelizzazione del cliente.

La promozione (*promotion*) si basa sulla comunicazione, ovvero sulle relazioni con i consumatori, attuali o potenziali. Per promuovere la marca o il prodotto, il marketing si appoggia ad altre divisioni aziendali e non, quali la pubblicità e le relazioni pubbliche. È in questo momento organizzativo che marketing e relazioni pubbliche si incrociano.

Anziché parlare di promozione, sarebbe comunque più corretto parlare di comunicazione d'impresa, in quanto le relazioni pubbliche parlano più di azienda che di prodotto<sup>86</sup>. L'organizzazione deve infatti comunicare con il cliente, descrivendo nell'immediato l'identità aziendale, nonostante questo venga proposto anche dalla pubblicità

---

<sup>85</sup> Tartaglia F. (2011/2012), dispensa *Elementi di marketing*, p.46.

<sup>86</sup> Tartaglia F. (2011/2012), dispensa *Elementi di marketing*, p.48.

istituzionale che, come le relazioni pubbliche, mira a creare una buona reputazione aziendale.

Il netto cambiamento nel modo di concepire il mercato e i consumatori da parte dell'azienda, ha portato ad una distinzione interna alla disciplina tra marketing strategico e marketing operativo<sup>87</sup>.

Marketing operativo	Marketing strategico
Orientamento all'azione	Orientamento all'analisi
Opportunità esistenti	Nuove opportunità
Variabili diverse dal prodotto	Variabili di prodotto-mercato
Ambiente stabile	Ambiente dinamico
Comportamento reattivo	Comportamento proattivo
Gestione ordinaria	Gestione di lungo periodo
Responsabilità della funzione marketing	Responsabilità interfunzionale

**Figura 1.8** – Confronto tra marketing operativo e strategico<sup>88</sup>

Il marketing strategico, quello di Kotler per intendersi, sta a monte nelle attività di marketing di un'organizzazione. È la mente: organizza le attività, le programma in base agli obiettivi da raggiungere nel tempo, secondo rigide regole per riuscire ad utilizzare tutti gli strumenti a disposizione; svolge poi un'analisi sul mercato di riferimento e sui consumatori e sviluppa, conseguentemente ai risultati acquisiti, una strategia per ottenere il vantaggio sui *competitors* del mercato.

Il compito della funzione strategica è di progettare una proposta di valore per un *target* di consumatori ben definito, che sia diversa da quella dei competitors ma che li consideri nel mercato in cui operano e che sia sostenibile per l'impresa. È il *management* del marketing operativo che prenderà le decisioni; queste saranno poi attuate in modo concreto da quest'ultimo.

Il marketing operativo è il braccio di quello strategico e deve rendere concreti i messaggi sviluppati dal reparto strategico. Non sono quindi in contrapposizione: se non esistesse l'uno, l'altro non avrebbe alcun fine di esserci; devono lavorare in sinergia. È orientato all'azione, allo svolgimento delle decisioni strategiche ma in un arco di tempo

<sup>87</sup> <https://www.ninjademy.it/che-cose-il-marketing-strategico/>

<sup>88</sup> Lambin J.-J. (2008), *Market-driven management. Marketing strategico e operativo*.

limitato. Per questo motivo, il marketing operativo deve seguire la pianificazione temporale prevista da quello strategico.

Il marketing operativo deve quindi realizzare una proposta di valore sulla base dei piani sviluppati dal marketing strategico, che sia riconoscibile e facilmente accessibile a qualsiasi tipologia di pubblico, ad un prezzo giusto sia per i consumatori che per l'impresa e soprattutto che si basi su una comunicazione personalizzata. Lo strumento che più viene utilizzato è il *marketing mix*.

Con gli anni e con l'avvento delle nuove tecnologie che hanno apportato cambiamenti significativi al marketing, le "4 P" di Kotler sono state integrate e riviste varie volte.

La prima integrazione, avvenuta in seguito allo spostamento di attenzione dal prodotto al servizio offerto dalle organizzazioni, ha visto l'introduzione di ulteriori "3 P": *people, process e phisical evidence*<sup>89</sup>.

Le persone risultano essere fondamentali in quanto, senza i consumatori, il prodotto non esisterebbe. Nonostante questo, ancora oggi l'importanza del cliente viene spesso sottovalutata, come viene sottovalutato il potere delle persone che lavorano all'interno dell'organizzazione: sono queste infatti le prime che fanno pubblicità all'azienda, incrementandone o diminuendone il valore reputazionale.

Il processo poi è uno degli elementi più importanti nel marketing mix in quanto nessuna organizzazione può riuscire a raggiungere i suoi obiettivi senza completare una serie di eventi o azioni: in tutto ciò che si fa è necessario seguire un percorso, che non obbligatoriamente deve seguire delle regole prefissate.

Infine, l'evidenza fisica. Quando qualcosa attrae la nostra attenzione anche solamente per come è fatto esternamente, siamo indotti a comprare il prodotto, a volte anche senza conoscerne la provenienza o come è stato prodotto; ci basiamo sulla prima impressione. L'immagine è tutto, o quasi<sup>90</sup>.

---

<sup>89</sup> Personale, procedure e prove fisiche.

<http://www.impresaoggi.com/it/articoli/artspec43.pdf> , p.6.

<sup>90</sup> <http://www.themarketingfreaks.com/2014/02/marketing-mix-levoluzione-dalle-4p-alle-6c/>

Successivamente all'evoluzione digitale e al cambiamento di ruolo che il consumatore ricopre nei confronti delle organizzazioni produttive, Kotler introduce il *marketing mix* delle "4 C", la versione aggiornata delle "4 P" da utilizzare non più per azioni di marketing tradizionale, ma per quelle svolte nell'internet marketing. Le "4 C" di Kotler sono *consumer value, cost, convenience e communication*<sup>91</sup> e sono una sorta di evoluzione delle P: il focus del marketing non è più il prodotto ma diventa fondamentale il consumatore con i suoi valori e bisogni, viene analizzato il costo e non più il prezzo, il posizionamento del prodotto avviene successivamente alla conoscenza dei luoghi d'acquisto dei consumatori e la promozione è sostituita dalla comunicazione.



Figura 1.9 – Dalle 4 P alle 4 C nel marketing orientato al consumatore<sup>92</sup>

Già dalle parole qui riportate si nota la fondamentale novità: il *marketing mix* delle 4 C è uno strumento maggiormente orientato al consumatore, il quale prevede lo studio di bisogni e di strumenti comunicativi efficaci.

Il consumatore, o cliente, deve essere valorizzato dalla campagna di marketing. Questa infatti deve riuscire a cogliere i bisogni e desideri dei consumatori, a farli propri e infine progettare i prodotti in base alle ricerche effettuate.

<sup>91</sup> Consumatore, costo, convenienza e comunicazione.

<sup>92</sup> <http://marketingmix.co.uk/marketing-mix-4cs/>

Se nel *marketing mix* delle 4 P veniva analizzato il prezzo, nelle 4 C per costo si intende quello che i consumatori si trovano ad affrontare al momento dell'acquisto del prodotto di una azienda. Non si tratta unicamente di costi di tipo economico, ma possono essere considerati costi anche il trasporto o costi psicologici, spesso legati alla marca.

La convenienza per il consumatore si riferisce alla facilità ed immediatezza con cui questo può entrare in contatto con informazioni sulla vendita dei prodotti e sui prodotti stessi. Per questo, l'organizzazione dovrà, a monte, conoscere i segmenti e le loro abitudini d'acquisto, modificando al bisogno la distribuzione dei prodotti sul mercato.

La promozione viene sostituita dalla comunicazione. È essenziale non solo promuovere il prodotto al grande pubblico ma soprattutto comunicare con i consumatori per capire come sviluppare al meglio un prodotto per renderlo ciò di cui hanno bisogno<sup>93</sup>.

Negli ultimi anni, infine, sono state aggiunte altre 2 C, considerate fondamentali per il marketing online e per l'*ecommerce*<sup>94</sup>: *community* e *content*<sup>95</sup>.

Il contenuto riguarda il sito web dell'organizzazione: siamo in un periodo in cui il consumatore si informa su ciò che acquista. Il sito web è utile per valorizzare il marchio e appoggiare le attività di comunicazione verso il consumatore, con l'ausilio di video e immagini.

La costruzione di una comunità invece rafforza la relazione tra cliente e azienda. Forum e chat sono utili mezzi attraverso cui capire cosa i consumatori considerino pregi e cosa difetti; possono anche sostituire in parte l'analisi dei bisogni e dei comportamenti dei clienti.

I cambiamenti apportati agli strumenti di marketing sopra descritti si sono quindi sviluppati in concomitanza con l'evoluzione dell'orientamento del mercato:

---

<sup>93</sup> <http://marketingmix.co.uk/marketing-mix-4cs/>

<sup>94</sup> Dall'inglese, *Electronic Commerce*, commercio elettronico o commercio online. "Transazione e scambio di beni e servizi effettuati mediante l'impiego della tecnologia delle telecomunicazioni e dell'informatica (Internet, Intranet, personal computer, televisione digitale ecc.). <http://www.treccani.it/enciclopedia/e-commerce/>

<sup>95</sup> Comunità e contenuto. <http://www.themarketingfreaks.com/2014/02/marketing-mix-evoluzione-dalle-4p-alle-6c/>

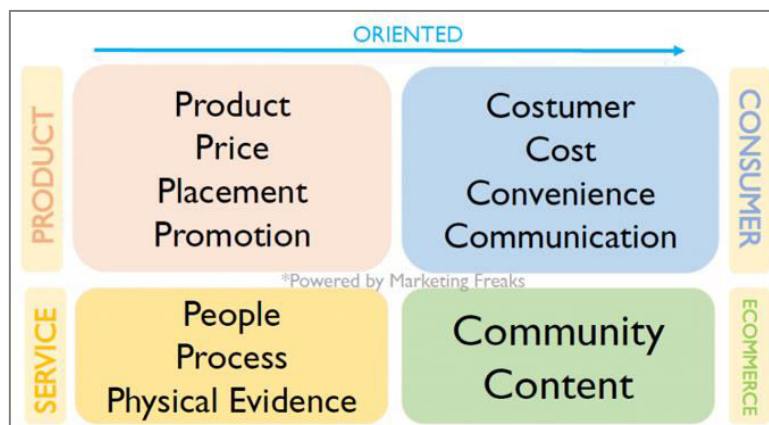


Figura 1.10 – I cambiamenti del *marketing mix*<sup>96</sup>

Da un mercato orientato al prodotto, in cui ciò che più contava per l'organizzazione era la produzione e la vendita, il mercato punta all'erogazione dei servizi e comincia a considerare il consumatore un punto di forza nello sviluppo aziendale, giungendo poi ad una visione di mercato completamente fondata sul cliente e sui suoi bisogni. Ad oggi, l'*ecommerce* sottolinea due nuovi concetti per la crescita aziendale che sempre più puntano sulla cooperazione tra azienda e consumatore. Questo però non ricopre più solo il ruolo di compratore ma diventa parte attiva della produzione e creazione dei prodotti: diventa quindi *prosumer*<sup>97</sup>.

Nel prossimo capitolo si descriverà come la tecnologia e la diffusione dell'utilizzo di Internet e dei Social media abbia influenzato non solo il marketing ma anche le relazioni pubbliche in tutte le loro attività.

<sup>96</sup> <http://www.themarketingfreaks.com/2014/02/marketing-mix-levoluzione-dalle-4p-alle-6c/>

<sup>97</sup> Consumatore che è a sua volta produttore o che contribuisce alla produzione. [http://www.treccani.it/enciclopedia/prosumer\\_%28Lessico-del-XXI-Secolo%29/](http://www.treccani.it/enciclopedia/prosumer_%28Lessico-del-XXI-Secolo%29/)

### 1.2.4. Un piano di marketing

Il marketing strategico, come si è visto, si occupa di pianificare le attività aziendali che consentono all'organizzazione di ottenere il successo, individuando quale direzione sia la migliore da prendere in un determinato momento produttivo e determinando punti di forza e debolezza interni all'azienda, come anche opportunità e minacce provenienti dal mercato.

Pianificare serve all'organizzazione per decidere in modo integrato e razionale sul suo futuro, coordinare e gestire le diverse divisioni aziendali coinvolte nei processi di marketing e controllare le conseguenze dei comportamenti che si è deciso di adottare. Inoltre, attraverso la pianificazione, è possibile *“prepararsi all'inevitabile, prevedendo l'indesiderabile, controllando il controllabile e sviluppando il desiderabile”*<sup>98</sup>.

Il piano di marketing è diviso in tre parti, che corrispondono ai livelli organizzativi delle imprese: il livello d'impresa o *corporate*, il livello di divisione strategica e il livello operativo.

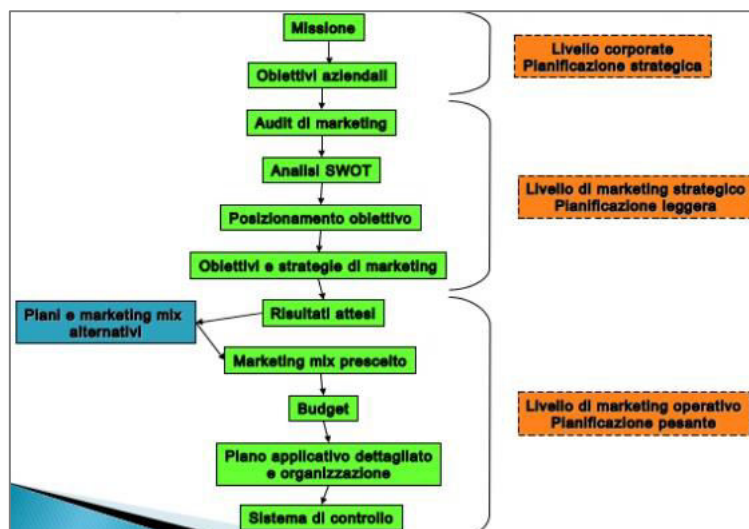


Figura 1.11 – Esempio di piano marketing<sup>99</sup>

I primi due livelli sono entrambi strategici e definiscono i mercati in cui inserirsi e l'offerta di valore aziendale basandosi sulle opportunità di mercato; il livello operativo specifica quali strumenti di marketing

<sup>98</sup> <https://www.slideshare.net/remoluzi/il-piano-marketing>

<sup>99</sup> <https://www.slideshare.net/remoluzi/il-piano-marketing>

utilizzare, come comunicare per promuovere i prodotti e i canali di vendita.

- Livello *Corporate*: definizione della missione aziendale e degli obiettivi. Rispondendo a domande come “in quale settore opero?”, “dove vado?”, “chi sono i miei clienti?”, l’organizzazione definisce la propria missione, in modo chiaro e immediato, e la condivide. La missione deve avere un numero contenuto di obiettivi, deve dichiarare i valori aziendali e gli ambiti in cui l’azienda opera (settore, tipologia di prodotti, etc.).
- Livello Strategico:
  - Audit di marketing: è la fase in cui l’organizzazione deve studiarsi (*audit* interno) con un occhio oggettivo per capire quali siano i propri punti di debolezza e quali quelli di forza per quanto riguarda distribuzione, produzione e vendita. L’*audit* esterno invece è lo studio delle tendenze del mercato competitivo, del comportamento dei clienti e delle evoluzioni della distribuzione;
  - Analisi SWOT: è l’analisi generale dei punti di forza (*Strengths*), di debolezza (*Weaknesses*), delle opportunità (*Opportunities*) e delle minacce (*Threats*), monitorando l’ambiente interno ed esterno all’azienda;

Analisi SWOT		Analisi Interna	
		Forze	Debolezze
A n a l i s i	Opportunità	<i>Strategie S-O:</i> Sviluppare nuove metodologie in grado di sfruttare i punti di forza dell'azienda.	<i>Strategie W-O:</i> Eliminare le debolezze per attivare nuove opportunità.
	Minacce	<i>Strategie S-T:</i> Sfruttare i punti di forza per difendersi dalle minacce.	<i>Strategie W-T:</i> Individuare piani di difesa per evitare che le minacce esterne acuiscano i punti di debolezza.
E s t e r n a			

Figura 1.12 – Matrice per l’analisi SWOT<sup>100</sup>

- Posizionamento obiettivo secondo i risultati ottenuti dalle ricerche svolte;

<sup>100</sup><https://www.slideshare.net/remoluzi/il-piano-marketing>



- Obiettivi e strategie di marketing: la scelta dei percorsi e degli strumenti di marketing per il raggiungimento degli obiettivi prefissati;
  - Risultati attesi: in questa fase, la parte strategica comunica a quella operativa quali sono i risultati che l'azienda si aspetta di raggiungere secondo la strategia decisa. Si discute anche di eventuali piani alternativi.
- Livello Operativo:
    - Marketing mix prescelto: mira a un duplice obiettivo. Il prodotto non solo deve soddisfare i desideri dei clienti ma deve essere creato senza che le risorse dell'impresa vengano sprecate, anche in caso di condizioni di mercato diverse da quelle di partenza;
    - Budget: viene fissato un budget totale da utilizzare per le azioni di marketing e vengono previsti i ricavi provenienti da queste;
    - Piano applicativo dettagliato e organizzazione: vengono descritti il personale necessario alle attività da attuare, le azioni che si attueranno sia come comunicazione interna che esterna, i tempi e la capacità di produzione aziendale e i servizi al cliente finale;
    - Sistema di controllo: si verifica il piano venga sviluppato nella modalità stabilita. Per fare questo, il *management* deve confrontare i risultati ottenuti, individuare le eventuali divergenze tra questi e i risultati attesi e decidere se adottare interventi alternativi.

Fin dalla sua nascita, il marketing ha conosciuto una storia di cambiamenti ed evoluzioni e, nonostante non venga ancora rappresentato nei piani di marketing, è quello che sta succedendo anche oggi con la modalità di marketing orientata al cliente.

Oggi infatti si pensa sempre più a creare un prodotto di cui il cliente abbia bisogno o desiderio e, per far ciò, si utilizza lo strumento dell'ascolto, proprio come fanno le relazioni pubbliche. Inoltre, come già accennato, ora il marketing verte sempre più al contatto con il consumatore per le fasi di produzione e promozione dei prodotti aziendali: è questa una delle somiglianze tra il "nuovo" marketing e le

relazioni pubbliche che si sono verificate in seguito ai cambiamenti tecnologici e di mercato avvenuti negli ultimi anni.

Se nella teoria una convergenza tra marketing e relazioni pubbliche sembra una trasformazione della comunicazione d'impresa quasi impossibile da considerare nonostante le similitudini riscontrate tra le due discipline aziendali, nella pratica questa rivoluzione comunicativa è già avvenuta, avverrà o sarà impossibile da condurre?

## CAPITOLO SECONDO

### NUOVE REGOLE PER LE RELAZIONI PUBBLICHE E IL MARKETING 2.0

I mercati economici e la società attuale sono caratterizzati dalla velocità dei mutamenti che vedono protagoniste tutte le organizzazioni di oggi. Questi cambiamenti provengono per lo più dall'ambiente esterno e competitivo: l'internazionalizzazione, le nuove tecnologie, la maggior consapevolezza dei pubblici sulla loro importanza, la diffusione di massa di Internet e la conseguente trasformazione della domanda di beni e servizi<sup>101</sup> sono solo alcuni degli esempi dei cambiamenti dell'ambiente che circonda l'azienda e che portano questa a trovare risposte e adattamenti alla nuova situazione.

In questa epoca di trasformazioni, è l'uomo il fulcro dell'evoluzione aziendale che si verifica dagli anni '90 dello scorso secolo: le organizzazioni ricercano la creazione e il mantenimento di relazioni forti con clienti e *stakeholder* per ottenere un vantaggio competitivo sul mercato. La strategia aziendale non si basa più sul prodotto ma sul cliente, portando all'utilizzo di nuovi strumenti comunicativi e produttivi come la *Customer Relationship Management* (CRM), dove il consumatore prende parte attivamente alla creazione dei prodotti diventando "consum-attore" o *prosumer*<sup>102</sup>.

Inoltre, il cambiamento tecnologico a cui abbiamo assistito e che, in 20 anni non si è ancora arrestato, sta trasformando l'economia mondiale in modo talmente veloce che la corsa delle aziende per adattare le scelte e i bisogni dei clienti ai propri prodotti coinvolge e modifica anche i settori del marketing e delle relazioni pubbliche, che con il passare del tempo si sono evoluti per adattarsi alle nuove forme di comunicazione.

Quello che viene richiesto alle organizzazioni quindi è di saper captare i nuovi segnali che provengono dall'ambiente competitivo esterno e

---

<sup>101</sup> Vecchiato, G., in collaborazione con Pinton, E. (2008), *Manuale operativo di relazioni pubbliche. Metodologia e Case history.*, p. 29.

<sup>102</sup> Dai termini inglesi *producer* e *consumer* (produttore e consumatore).

agire in modo strategico verso il giusto adattamento, mantenendo ciò che caratterizza l'identità aziendale ma modificandolo in chiave moderna.

La nascita e l'esponentiale diffusione di Internet ha accelerato inoltre l'importanza che la comunicazione aziendale sta assumendo oggi all'interno delle organizzazioni e, nello specifico, in tutte quelle professioni legate alla comunicazione d'impresa<sup>103</sup>.

## **2.1 Differenze e analogie di due discipline: il *Customer Relationship Management***

Come è già stato accennato nel capitolo precedente, relazioni pubbliche e marketing rientrano nel campo applicativo della comunicazione d'impresa o *corporate communication*.

La comunicazione d'impresa include tutte le attività che gestiscono le fasi comunicative interne ed esterne all'organizzazione che si occupano di creare e diffondere un'immagine positiva di questa. È composta da tre settori, tra loro separati e con connotazioni originarie diverse tra loro: marketing e relazioni pubbliche, di cui abbiamo ampiamente discusso, e la comunicazione interna. Queste tre divisioni aziendali hanno il compito di comunicare ai vari pubblici la missione dell'organizzazione, descrivendone valori e visioni.

Dagli anni '90, le organizzazioni hanno compreso quanto siano importanti i pubblici e i clienti per il successo aziendale, portando ad una visione del mercato orientata appunto al cliente e non più alla produzione o alla vendita. La *corporate communication* non viene più vista come strumento per il miglioramento dell'immagine aziendale, ma diventa sempre più una funzione strategica. È grazie alla comunicazione infatti che l'azienda crea valore, rafforza la credibilità e la reputazione portando a risultati economici migliori: è l'efficacia comunicativa che porta l'organizzazione al successo. Se la comunicazione diventa perno per lo sviluppo aziendale, le relazioni diventano la base della comunicazione d'impresa, soprattutto le relazioni tra l'impresa stessa e i suoi pubblici: dipendenti, istituzioni,

---

<sup>103</sup> Invernizzi E. (2000), *La comunicazione d'impresa: un paradosso e tre storie*.

concorrenti e così via<sup>104</sup>, in quanto determinano il successo sociale e reputazionale dell'organizzazione.

La relazione con il cliente e con i pubblici è l'ultima evoluzione concettuale e operativa apportata alla comunicazione d'impresa: le attività comunicative che queste attuano nella loro gestione aziendale quotidiana si stanno sviluppando in modo esponenziale.

Se per le relazioni pubbliche, le relazioni con i pubblici sono state da sempre fondamento della professione, nel marketing le cose sono cambiate con il passaggio dal marketing transazionale al marketing relazionale.

<i>SINTESI DEL PASSAGGIO</i>	MARKETING TRANSAZIONALE	MARKETING RELAZIONALE
OBIETTIVO	ottenere una transazione	ottenere una relazione
CLIENTE	anonimi	conosciuti
PARTNER	competizione	collaborazione
FOCUS	acquisire nuovi clienti	conservare e valorizzare i clienti acquisiti
VANTAGGI	immediati – breve termine	medio e lungo termine

"Le imprese devono spostare la loro attenzione da obiettivi a breve termine, incentrati sulle transazioni, a obiettivi rivolti alla costruzione di relazioni a lungo termine con i clienti".  
(Kotler, 1992)

Figura 2.1 – Marketing transazionale vs. Marketing relazionale<sup>105</sup>

Con i cambiamenti del contesto competitivo in cui le imprese operano, i limiti dell'approccio transazionale del marketing si sono fatti sempre più evidenti. Con l'evoluzione della disciplina, lo scopo principale del marketing relazionale è diventato lo sviluppo e il mantenimento di relazioni forti con clienti attuali e organizzazioni che potrebbero influenzare il successo aziendale in modo diretto o indiretto.

Le relazioni nel marketing orientato al consumatore sono bidirezionali e soddisfano gli interessi di tutte le parti coinvolte, comprendendone in precedenza desideri, scopi e necessità. Se questa attività relazionale

<sup>104</sup> Marrano P.F. (2013), *Al di là degli stereotipi: la Total Business Communication*.

<sup>105</sup> <https://www.slideshare.net/RobertaBano/marketing-relazionale-e-crm2015roberta-bano>

viene svolta dal marketing nel migliore modi, uno dei risultati che si ottiene sarà la creazione di un *Marketing network*<sup>106</sup>.

Il marketing inizia quindi a ricercare informazioni sul consumatore per creare una rete di relazioni tra impresa e clienti finalizzata all'apporto di maggior valore alle organizzazioni<sup>107</sup>, tramite la fidelizzazione del consumatore. Non si concentra più su ampi segmenti di consumatori, ma su *target* determinati e maggiormente precisi, che possano creare un network di marketing con l'impresa. Si parla di *customer centricty* quando, per filosofia aziendale, i dipartimenti dell'organizzazione pongono al centro delle loro attività il consumatore<sup>108</sup>.

Quando poi si pensa al ruolo che le relazioni hanno per l'aumento di valore dell'impresa, si pensa al *Customer Relationship Management* (CRM), ovvero alla gestione della relazione con il cliente<sup>109</sup>:

*“Customer relationship management (CRM) is the process of carefully managing detailed information about individual customers and all customer “touch points” to maximize loyalty.<sup>110</sup>”*

Il CRM è quindi un approccio strategico al cliente, una strategia di mercato che permette all'organizzazione di acquisire dati sui clienti e di trasformarli in informazioni utili a creare una relazione mirata all'aumento delle vendite e del profitto aziendale. Le informazioni vengono richieste direttamente al cliente, tramite strumenti come programmi di *loyalty* (ad esempio, raccolte punti con tessere fedeltà) e l'assistenza al cliente<sup>111</sup>. Tramite queste carte o altri strumenti, i comportamenti d'acquisto dei clienti vengono registrati dall'organizzazione in un *data base*.

I contenuti del *Customer Relationship Management* non sono stati riconosciuti da tutti gli studiosi e manager aziendali; negli anni infatti si sono creati vari filoni concettuali che hanno portato alla divisione del CRM in quattro tipologie:

---

<sup>106</sup> Kotler P., Keller K.L. (2012), *Marketing management*, p.20.

<sup>107</sup>De Paoli A. (2004), *L'applicazione del CRM in outsourcing: il caso "T.E. team"*.

<sup>108</sup>Battaglion D., De Giambattista S. (2013), *Funzione Marketing: Ruolo e Potere*.

<sup>109</sup> Kotler P., Keller K.L. (2012), *Marketing management*, p.135.

<sup>110</sup>(traduzione libera dell'autrice) “La gestione delle relazioni con i clienti è un processo di gestione delicata di informazioni dettagliate riguardo i consumatori individuali e tutti i punti di contatto della marca e del prodotto con i consumatori, per massimizzarne la fidelizzazione”.

<sup>111</sup> <http://www.ninjamarketing.it/2017/01/11/cosa-e-il-customer-relationship-management/>

- CRM strategico: sviluppa la filosofia aziendale, incentrandola sul cliente e fa in modo che le azioni svolte dall'organizzazione siano in linea con questa filosofia. Ha inoltre l'obiettivo di creare e mantenere le relazioni con i consumatori;
- CRM operativo: crea e migliora degli standard di azioni operative aziendali di relazione e gestione dei dati ottenuti da queste, per creare campagne di marketing o promozionali mirate a determinati *target*;
- CRM analitico: analizza e gestisce l'ottenimento dei dati dei clienti e il loro utilizzo futuro;
- CRM collaborativo: usa gli strumenti comunicativi più conosciuti per stringere rapporti durativi con il cliente.

La relazione con il consumatore è oggi il punto fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi delle organizzazioni; centrali diventano quindi anche le divisioni aziendali che operano nel campo della comunicazione, come relazioni pubbliche e marketing.

Se fino a poco tempo fa i loro metodi di lavoro e soprattutto i loro scopi divergevano in modo estremo, ora sembra si possa trovare un punto di incontro nelle relazioni con il cliente o pubblico di riferimento: relazioni pubbliche e marketing sono complementari. Il reparto del marketing infatti può essere supportato dai relatori pubblici nel determinare strategie che portino al cambiamento di opinioni o atteggiamenti nei clienti. Nascono le *Marketing PR* con lo scopo di trasformare l'interesse dei messaggi ricevuti dai consumatori in comportamenti d'acquisto e di comunicare un'immagine positiva dell'organizzazione.

A questo punto, la cooperazione tra marketing e relazioni pubbliche potrebbe portare l'organizzazione verso maggiori possibilità di raggiungere gli obiettivi aziendali preposti, visto l'utilizzo condiviso nelle varie sezioni aziendali di alcuni strumenti di comunicazione, soprattutto in seguito all'avvento della comunicazione digitale (sponsorizzazioni, eventi, etc.).

## 2.2 L'evoluzione digitale

La società tecnologica in cui siamo immersi oggi ha cominciato la sua ascesa circa 25 anni fa, esattamente il 25 aprile 1993, quando, dopo una lunga battaglia, Tim Berners-Lee, ricercatore della Oxford University e scrittore del codice sorgente del World Wide Web<sup>112</sup>, convinse il CERN di Ginevra<sup>113</sup> e il M.I.T.<sup>114</sup> a mettere a disposizione del mondo intero il suo codice, senza pretendere alcun tipo di beneficio economico derivante dal suo utilizzo. Nato per le sole comunità scientifica e accademica, il Web diventa così un servizio universale libero e democratico, o almeno per questo era stato pensato<sup>115</sup>. Berners-Lee infatti arrivò al Web per puro interesse personale: essendo uno scienziato, aveva necessità di poter condividere con altri ricercatori e fisici le idee e scoperte che andava facendo: nacque così un *database* per la condivisione di materiali scientifici che prese il nome di “Progetto World Wide Web”, integrato successivamente con l’idea di far comunicare tra loro i documenti inviati e inserendoli in pagine personali Internet personali<sup>116</sup>.

Da questo momento la rete Internet, che finora era riservata a università e militari, entra a far parte del mondo commerciale: nascono le prime pagine web delle aziende, pubblicate in modo statico ma accessibile a tutti.

È grazie a queste novità che si avvia la rivoluzione informatica del nuovo millennio, partendo dal Web 1.0<sup>117</sup> di Berners-Lee.

### 2.2.1 Il Web 2.0

Il primo periodo di utilizzo del Web viene denominato Web 1.0 e concede agli utenti un primo rapporto di connessione tra loro, grazie allo sviluppo di piattaforme di servizi, pagine personali e siti. Qui si

---

<sup>112</sup> Letteralmente “Rete di grandezza mondiale”, è più conosciuto come *Web* o con le sigle *www* e *W3*. Agosti M. (2010), dispensa *Iper testo: concetti di base*.

<sup>113</sup> Consiglio Europeo per la Ricerca Nucleare con sede a Ginevra, Svizzera, <https://home.cern/>

<sup>114</sup> Massachusset Institute of Technology, U.S.A. <http://www.mit.edu/>

<sup>115</sup> <https://www.repubblica.it/tecnologia/2018/04/29/news/venticinque-anni-fa-quando-il-world-wide-web-divenne-libero-195120680/amp/>

<sup>116</sup> Marrano P.F. (2013), *Al di là degli stereotipi: la Total Business Communication*, p. 62.

<sup>117</sup> <http://www.themarketingfreaks.com/2014/02/web-1-0-web-2-0-e-web-3-0/>



possono consultare i cataloghi di aziende o cercare informazioni sulle organizzazioni a cui si è interessati, ma rimangono limitate le possibilità di una relazione diretta con il produttore. È il tipico esempio di comunicazione unidirezionale di cui si accennava al capitolo primo: il cliente/consumatore non ha modo di intervenire nei processi organizzativi né di manifestare i propri bisogni.

Con l'evoluzione del Web 1.0 e la sua apertura a tutti i settori sociali, nasce il Web 2.0. Ciò che maggiormente porta a questa evoluzione non è un cambiamento dal punto di vista formale dei supporti informatici, bensì dalle possibilità di utilizzo dei servizi offerti nella rete Internet.

Il termine Web 2.0 viene coniato circa nel 2005 da Tim O'Reilly in un articolo intitolato *What is Web 2.0. Design patterns and Business models for the next generation of software* e viene utilizzato per indicare la rivoluzione commerciale informatica avvenuta in seguito alla crisi dei mercati degli inizi del 2000 e conseguente all'aumento dell'utilizzo della rete Internet<sup>118</sup>.

Il Web 2.0 di O'Reilly a cui noi oggi siamo abituati, è basato sulla collaborazione tra utenti ed è caratterizzato dalla dinamicità, dalla partecipazione, dalla creazione di nuovi contenuti e dalla loro condivisione<sup>119</sup>, esattamente come auspicava Berners-Lee. Si rifà poi al modello di comunicazione a due vie di Grunig, descritto nel capitolo precedente.

Negli ultimi anni, la diffusione di nuove tecnologie ha reso possibile nuove opportunità di condivisione *online*: grazie a Internet sono nati nuovi servizi e applicazioni *online*, come i *social network*<sup>120</sup> e *social media*<sup>121</sup> e i blog, che portano utenti e organizzazioni a nuovi livelli di relazioni, rendendo possibile la creazione di contenuti da parte

---

<sup>118</sup> <https://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html>

<sup>119</sup> <http://www.ilsole24ore.com/art/SoleOnLine4/100-parole/Tecnologia/W/Web-2-0.shtml?uuid=2bf1d422-8b13-11dd-953b-4eca81469376&DocRulesView=Libero>

<sup>120</sup> "Relazioni e condivisioni tra individui appartenenti a determinati gruppi o organizzazioni". Rimedio E. (2017), *Digital P<sup>2</sup>R. L'importanza delle persone nelle relazioni pubbliche digitali*, p.58.

<sup>121</sup> "Piattaforme informatiche che vengono utilizzate per connettere gli iscritti a tali servizi permettendo loro una condivisione dei contenuti". Rimedio E. (2017), *Digital P<sup>2</sup>R. L'importanza delle persone nelle relazioni pubbliche digitali*, p.58.

di qualsiasi utente, senza aver necessità di alcun tipo di conoscenza tecnica degli strumenti utilizzati.

Secondo il *Global Digital 2018*, nel 2017, la popolazione mondiale conta un totale di 7,6 miliardi di persone, di cui più di 4 miliardi sono utenti presenti nella rete Internet<sup>122</sup>, per una percentuale pari a oltre il 50% della popolazione terrestre. Confrontato con i dati relativi al 2016<sup>123</sup>, più di 250 milioni di persone nel mondo si sono collegate alla rete Internet per la prima volta nel 2017, la maggior parte delle quali in Africa.



**Figura 2.2** – Indicatori statistici degli utenti Internet, *mobile* e *social media* a livello mondiale<sup>124</sup>

Gli utenti che, non solo si connettono ad Internet, ma che risultano essere attivi sui *social media* ad oggi sono più di 3 miliardi, il 13% in più rispetto alla rilevazione precedente; 9 utenti su 10 infine utilizzano i *social* tramite un dispositivo mobile<sup>125</sup>.

<sup>122</sup> Dati provenienti dal report *Global digital 2018* facente riferimento ai dati raccolti nel 2017 da We Are Social (<https://wearesocial.com/it/>) in collaborazione con Hootsuite (<https://hootsuite.com/it/>), consultabile al link <https://www.slideshare.net/mobile/wearesocial/digital-in-2018-global-overview-86860338>

<sup>123</sup> <https://wearesocial.com/it/blog/2017/01/digital-in-2017-in-italia-e-nel-mondo>

<sup>124</sup> Report *Global digital 2018*, <https://www.slideshare.net/mobile/wearesocial/digital-in-2018-global-overview-86860338>

<sup>125</sup> <https://wearesocial.com/it/blog/2018/01/global-digital-report-2018>



Figura 2.3 - Percentuali di crescita relativi al 2017 degli indicatori statistici<sup>126</sup>

Se i dati mondiali riportano un aumento dell'utilizzo dei *social media*, i dati relativi all'Italia dimostrano che la stessa tendenza si manifesta nel nostro Paese: il 73% degli italiani (43 milioni di persone) è *online*, di cui 34 milioni sono attivi sulle piattaforme sociali. *YouTube*<sup>127</sup> e *Facebook*<sup>128</sup>.

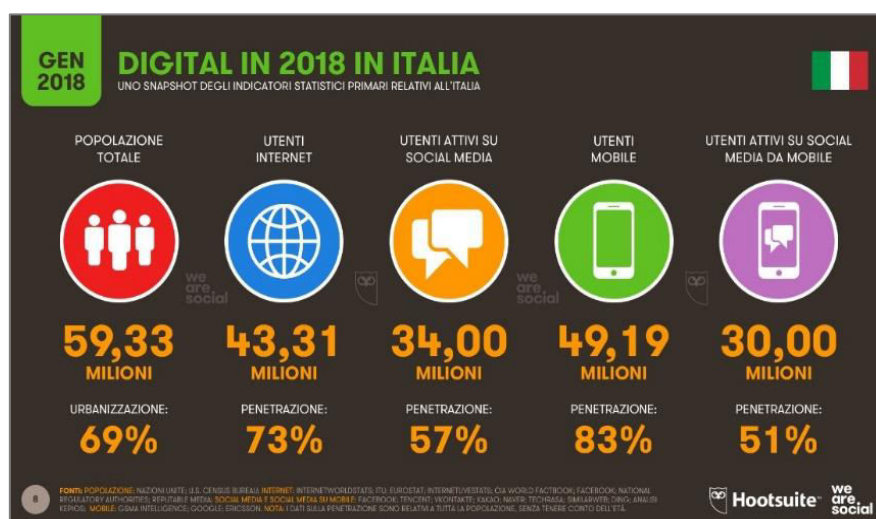


Figura 2.4 - Indicatori statistici degli utenti Internet, *mobile* e *social media* a livello italiano<sup>129</sup>

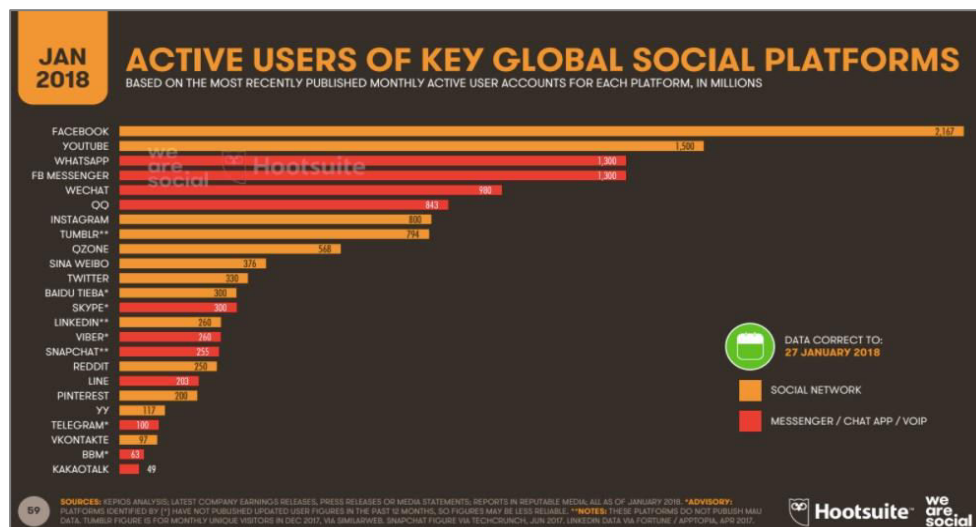
<sup>126</sup><https://www.slideshare.net/mobile/wearesocial/digital-in-2018-global-overview-86860338>

<sup>127</sup> [www.youtube.com](http://www.youtube.com)

<sup>128</sup> [www.facebook.com](http://www.facebook.com)

<sup>129</sup> Report *Global digital 2018*, <https://www.slideshare.net/mobile/wearesocial/digital-in-2018-global-overview-86860338>

Dopo quasi 20 anni dalla loro creazione, *Facebook* e *YouTube* detengono ancora il primato italiano come piattaforme *social* più utilizzate, diversamente dalla tendenza mondiale che vede in netta prevalenza l'utilizzo della piattaforma di Zuckerberg su *YouTube*; *Instagram*<sup>130</sup> mantiene il terzo posto in entrambe. Per quanto riguarda la messaggistica istantanea invece, *WhatsApp*<sup>131</sup> e *Facebook Messenger*<sup>132</sup> non hanno rivali, seguite a ruota da *WeChat*<sup>133</sup> grazie alla sua quasi esclusiva presenza nel mondo asiatico.



**Figura 2.5** – Distribuzione degli utenti attivi per le piattaforme *social* mondiali più utilizzate<sup>134</sup>

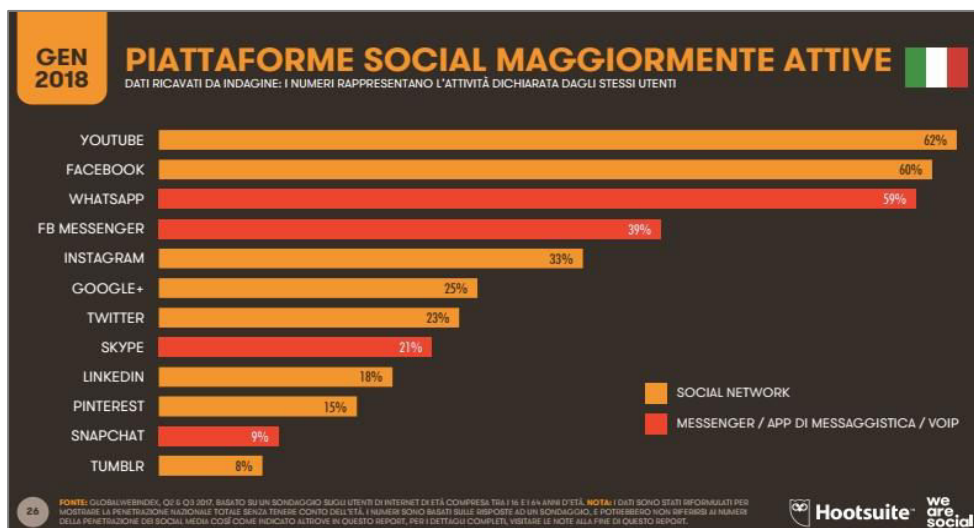
<sup>130</sup> <https://www.instagram.com/?hl=it>

<sup>131</sup> <https://www.whatsapp.com/?lang=it>

<sup>132</sup> <https://www.messenger.com/>

<sup>133</sup> <https://www.wechat.com/it/>

<sup>134</sup> <https://www.slideshare.net/mobile/wearesocial/digital-in-2018-global-overview-86860338>



**Figura 2.6** - Distribuzione degli utenti attivi per le piattaforme *social* più utilizzate in Italia<sup>135</sup>

Nel 2017 si nota un cambiamento importante rispetto all'anno precedente, quando le persone connesse alla rete erano il 66% della popolazione italiana, e ancora più notevole se si confrontano questi dati con quelli del 2014, quando gli utenti Internet erano 35 milioni e i *social media* venivano utilizzati solo da 26 milioni di persone<sup>136</sup>.

Possiamo quindi confermare come il Web 2.0 si basi nello specifico sulle tre caratteristiche elencate in precedenza, ovvero interazione, condivisione e partecipazione e che il massimo sviluppo di queste è avvenuto grazie all'avvento dei *social media*. Questi infatti consentono agli utenti una costante connessione e scambio dei contenuti *online*, accessibili a chiunque<sup>137</sup> e focalizzano l'attenzione sul dialogo e il confronto diretto: Verdier<sup>138</sup> riassume questi concetti nel termine "democratizzazione digitale"<sup>139</sup>.

Come afferma Grunig<sup>140</sup>:

*"the internet society has empowered publics in a way that is truly revolutionary. People now are less constrained by the*

<sup>135</sup> <https://www.slideshare.net/mobile/wearesocial/digital-in-2018-global-overview-86860338>

<sup>136</sup> <https://wearesocial.com/it/report-ricerche/social-digital-mobile-italia-nel-2014>

<sup>137</sup> <http://www.themarketingfreaks.com/2014/02/web-1-0-web-2-0-e-web-3-0/>

<sup>138</sup> [https://wescholar.wesleyan.edu/etd\\_hon\\_theses/301](https://wescholar.wesleyan.edu/etd_hon_theses/301)

<sup>139</sup> Rimedio E. (2017), *Digital P<sup>2</sup>R. L'importanza delle persone nelle relazioni pubbliche digitali*, p.57.

<sup>140</sup> Grunig J.E. (2009), *Paradigms of global public relations in an age of digitalization*, <http://www.prismjournal.org/fileadmin/Praxis/Files/globalPR/GRUNIG.pdf>

*information that traditional media choose to make available to them or that organisations choose to disclose directly or through the media. [...] Members of public can interact with each other, and publics as a collectively can interact with any organisation. They choose and with other publics whenever they want. Conversations are taking place within and among publics throughout the world, and organizations must now use public relations to join these conversations.<sup>141</sup>”.*

La democratizzazione digitale ha permesso a un cittadino qualunque di poter dialogare con una pubblica amministrazione, un’azienda o con il presidente di uno stato con la stessa facilità con cui dialoga con il vicino di casa. Da qui, il cittadino non sente la necessità di un portavoce o intermediario che medi le sue richieste, arrivando quindi alla cosiddetta “disintermediazione digitale”<sup>142</sup>.

L’organizzazione ha la possibilità di dialogare in modo diretto con il consumatore e questo si è reso conto di poter far sentire la sua voce, credendo di avere la nuova situazione digitale sotto il proprio controllo grazie all’utilizzo autonomo dei nuovi media digitali: è con il Web 2.0 che i consumatori si trasformano in *prosumer*.

A questo punto però si rende necessaria una parentesi su quali siano i “nuovi media” introdotti dalla rivoluzione digitale.

Con il termine “Nuovi media” vengono definiti tutti quegli strumenti comunicativi legati alla rete Internet o che prevedono una connessione tra utenti, i contenuti disponibili *on demand*, quotidiani e riviste *online*, videogiochi, etc. In sintesi, i nuovi media sono tutto ciò che prevede

---

<sup>141</sup> (traduzione libera dell’autrice) “la società di internet ha potenziato i pubblici in modo veramente rivoluzionario. Le persone ora sono meno limitate dalle informazioni che i media tradizionali decidono di rendere loro note o che le organizzazioni decidono di rilasciare direttamente o attraverso i media. [...] I membri di tutti i pubblici possono interagire tra di loro, e i pubblici come collettività possono interagire con qualsiasi organizzazione scelgano e con gli altri pubblici quando vogliono. Le conversazioni avvengono tra e con pubblici in tutto il mondo, e le organizzazioni ora devono usare le relazioni pubbliche per prenderne parte.”.

<sup>142</sup> Rimedio E. (2017), *Digital P<sup>2</sup>R. L’importanza delle persone nelle relazioni pubbliche digitali*, p.57.

dialogo, creazione e condivisione dei contenuti creati dagli stessi fruitori delle nuove tecnologie<sup>143</sup>.

Lister definisce i nuovi media secondo sei caratteristiche principali<sup>144</sup>:

- sono digitali: caratteristica in contrasto con la definizione dei tradizionali media analogici; i dati riguardanti ogni processo, le immagini e i suoni sono salvati in *database* come sequenze numeriche, che vengono poi decodificate e riportate sui vari *devices*, *online* o *offline*;
- sono interattivi: l'utente percepisce un senso di coinvolgimento nel nuovo media nel fare delle scelte di utilizzo; non è più un semplice spettatore;
- sono ipertestuali: legata all'interattività, l'ipertestualità concede all'utente di navigare nella rete o all'interno di un applicativo in modo non-lineare, spostando l'attenzione da un'informazione ad un'altra senza bisogno di un filo logico di lettura;
- sono networked, parti di una rete: le varie reti create dal *World Wide Web*, dai *social networks* e dalle reti interne aziendali sono collegate tra loro, a livello globale, in una rete di più vasta entità;
- sono virtuali: non sono reali, sono costituiti da mondi, spazi ambienti e personaggi virtuali, non tangibili;
- sono simulati: nei nuovi media ritroviamo una raffigurazione virtuale del mondo reale e delle relazioni sociali che viviamo nel quotidiano e che coinvolgono l'utente e lo agevolano nell'utilizzo dello strumento.

Sebbene il Web 2.0 sia per lo più una svolta tecnologica, le ripercussioni dei cambiamenti apportati da questo si fanno sentire anche a livello sociologico e di business. È nel momento storico in cui ci troviamo oggi ed è ora il momento in cui le organizzazioni che vogliono sopravvivere all'evoluzione digitale devono trovare il modo di adattarsi al nuovo mercato digitale: il Web 2.0 ha cambiato non solo la comunicazione sociale tra gli individui ma anche la *corporate communication*, influenzando di conseguenza le relazioni pubbliche e il marketing.

---

<sup>143</sup> Candeo F. (2016), *Relazioni Pubbliche e strumenti del Web 2.0: l'era delle digital PR*, pp. 57-59.

<sup>144</sup> Lister M. et al. (2009), *New Media: a critical introduction*, pp. 13-43.

Tutto ciò che è stato descritto finora è la conseguenza degli effetti apportati dalle tecnologie del Web 2.0. Se le attività di relazioni pubbliche tradizionali si soffermavano per lo più sulle relazioni con i giornalisti e con i media tradizionali, quelle digitali lavorano direttamente in rete, cercando un contatto indiretto non solo con i giornalisti ma soprattutto con pubblici rilevanti per i vecchi e nuovi obiettivi aziendali<sup>145</sup>: “*promozione dell’identità aziendale e miglioramento della sua reputazione, creare e stimolare conversazioni online sull’impresa o sui suoi prodotti/eventi/azioni e generare un sentiment positivo nei suoi confronti*”<sup>146</sup>.

*“I Digital Media hanno unito la Comunicazione e il Marketing, sono nati così due gemelli dizigoti: Digital PR e Digital Marketing”*<sup>147</sup>

afferma in un suo articolo Enzo Rimedio, ed è ciò che verrà analizzato di seguito.

### **2.2.2 Le Digital PR**

La forte evoluzione apportata dai nuovi media digitali all’ambiente aziendale ha portato le organizzazioni ad un adattamento delle strategie comunicative in un mercato nuovo come quello di oggi.

Nonostante si continui a parlare di relazioni pubbliche, sembra più corretto definirle *digital* in seguito all’evoluzione apportata dai nuovi media nell’ambito della comunicazione aziendale<sup>148</sup>, trasformandone contesto e metodi di trasferimento dei messaggi da e verso i pubblici. Sono questi infatti che, oggi, pretendono di esprimere i propri messaggi, i propri *feedback* e quindi le proprie opinioni alle aziende, che spesso li invitano a partecipare alle fasi di progettazione e produzione di servizi e prodotti.

---

<sup>145</sup> Berthon P.R., Pitt L.F., Plangger K., Shapiro D. (2012), *Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy*.

<sup>146</sup> Canever L. (2015), *Relazioni Pubbliche 2.0: dalle Public relations alle People relation*, p.67.

<sup>147</sup> <https://sosdigitalpr.com/le-digital-pr/>

<sup>148</sup> <http://www.galileicanicatti.gov.it/cms/lincredibile-evoluzione-delle-pr/>



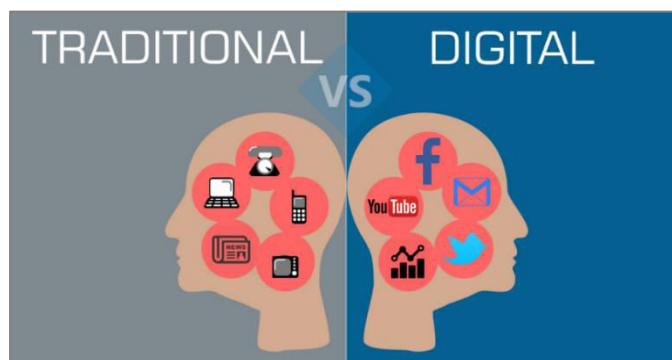
Si sta realizzando ciò che Grunig aveva teorizzato come quinto modello delle relazioni pubbliche, il modello dell'integrazione<sup>149</sup>, secondo il quale la rete Internet porterebbe utenti e organizzazioni a relazionarsi in modo diretto, senza la necessità di alcun mediatore, con lo scopo ultimo di costruire un'immensa quantità di relazioni interattive con *stakeholder* e destinatari finali. Tutto questo potrebbe essere condivisibile, peccato si limiti a rimanere, per ora, unicamente un assioma teorico.

Nel suo ultimo libro *Digital P<sup>2</sup>R*, Rimedio definisce le *digital PR*:

*“L’insieme delle attività strategiche e operative atte a determinare il coinvolgimento diretto dei pubblici influenti e decisionali attraverso i media digitali.”<sup>150</sup>*

Le *digital PR* nascono trovando fondamento nelle singole persone e non più in un mercato di massa e pressoché anonimo, tanto che alcuni studiosi, tra cui Mullen, parlano di *People Relations*, sostituendo al termine “pubbliche” la parola “persone”<sup>151</sup>.

Secondo Rimedio inoltre, nella sigla “PR”, la lettera “R” starebbe a simboleggiare non solo la parte pubblica delle relazioni comunicative di un'organizzazione, ma, con il digitale, includerebbe anche il concetto di “persone”; la novità quindi non sta nella sostituzione della prima con la seconda, ma nella sovrapposizione di due modalità di relazionarsi<sup>152</sup>.



**Figura 2.7** – Dalle relazioni pubbliche tradizionali alle *Digital PR*

<sup>149</sup> Vecchiato, G., in collaborazione con Pinton, E. (2008), *Manuale operativo di relazioni pubbliche. Metodologia e Case history.*, p. 42.

<sup>150</sup> Rimedio E. (2017), *Digital P<sup>2</sup>R. L'importanza delle persone nelle relazioni pubbliche digitali*, p. 26.

<sup>151</sup> <http://www.davidwmullen.com/2008/11/21/people-relations/>

<sup>152</sup> <http://www.ferpi.it/digital-pr-sono-davvero-cambiate-le-relazioni-pubbliche/>

L'importanza assunta da Internet, dai *social network* e dagli strumenti digitali utilizzati in rete porta le relazioni pubbliche a dover integrare questi nuovi media agli strumenti tradizionali atti allo sviluppo delle strategie comunicative e incarica i relatori pubblici della scelta del miglior strumento comunicativo per ogni singolo messaggio inviato.

Grazie alla possibilità offerta dal mezzo innovativo, le relazioni pubbliche possono oggi segmentare in modo estremamente accurato il pubblico a cui rivolgere i messaggi e, così facendo, lo stesso messaggio verrà prodotto e canalizzato attentamente, per arrivare in modo personalizzato al destinatario finale<sup>153</sup>. Si tratta di una comunicazione quasi “su misura”, fondata sui desideri delle persone con cui l'organizzazione, in un modo o nell'altro, entra in contatto.

Nonostante questa possibilità, ancora oggi le *digital PR* si sviluppano secondo le modalità di relazione tradizionali quando si entra in contatto con i nuovi soggetti influenti, appartenenti al mondo digitale. Questi risultano essere importanti per l'organizzazione poiché, essendo personaggi conosciuti e seguiti dai fruitori dei mezzi di comunicazione digitale, portano all'azienda una cerchia di nuovi contatti e, di conseguenza, di nuovi potenziali clienti.

Ciò che però differenzia davvero le relazioni pubbliche tradizionali da quelle digitali è il modello comunicativo su cui si basano.

Prima dell'avvento di Internet, la comunicazione era di tipo *push*: le organizzazioni, tramite la pubblicità e gli editoriali, inviavano messaggi omogenei a qualsiasi tipologia di pubblico, con lo scopo di “colpire” quante più persone possibile. La comunicazione *push* vede un rapporto di “sottomissione” del pubblico rispetto all'azienda, che cerca di imporre il prodotto al consumatore.

Con le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, la comunicazione diventa di tipo *pull* e si basa sul sapere, non più sul potere. In questo rapporto comunicativo consumatore - organizzazione, è il primo che, per un suo bisogno o desiderio, ricerca *online* le informazioni necessarie e le “tira” verso di sé (in inglese, *pull*). È il

---

<sup>153</sup><https://www.tsw.it/digital-marketing/pubbliche-relazioni-digital-pr-public-relations-person-relation/>

destinatario finale che sceglie liberamente di connettersi alla rete e di cercare informazioni, senza venire plagiato da pubblicità invasiva. È vero però che negli ultimi anni la pubblicità *online* ci segue in ogni nostra navigazione, ma questo è un discorso complicato in cui le relazioni pubbliche c'entrano in modo limitato<sup>154</sup>.

Con il consumatore al centro di tutte le comunicazioni aziendali, l'ascolto diventa una fase imprescindibile per la conoscenza e comprensione dei punti di vista di tutti i pubblici che influenzano la vita di un'organizzazione. La relazione tra i due soggetti in un mondo virtuale come quello del Web 2.0 è ancora più complessa di quella che si sviluppa nel mondo reale: l'organizzazione infatti dovrà affermare la sua presenza partecipando attivamente alle interazioni *online* con ciascun *stakeholder* in modo personale, per offrire prodotti e servizi mirati a consumatori di un certo tipo<sup>155</sup>.

Secondo Solis e Breakenridge, le relazioni pubbliche digitali possono assumere una notevole importanza nel Web 2.0 solo se incorporano nel loro essere le qualità di presenza, partecipazione e personalizzazione che caratterizzano il mondo dei nuovi media.

*“It's all about humanizing and personalizing stories specifically for the people we want to reach. Great PR has always been about telling stories in a way that makes people identify with like-minded individuals to share information and build strong relationships. Participation is the new marketing. And to participate we must become the people we want to reach”<sup>156</sup>.*

È in questo momento che le relazioni pubbliche vanno a creare una sorta di ibrido con altre discipline come il marketing e l'analisi di mercato per poter comprendere appieno il nuovo mercato dei consumatori, adattandone strumenti e competenze professionali.

---

<sup>154</sup> <http://www.apogonline.com/webzine/2001/01/09/01/200101090101>

<sup>155</sup> Candeo F. (2016), *Relazioni Pubbliche e strumenti del Web 2.0: l'era delle digital PR*, p. 70.

<sup>156</sup> (traduzione libera dell'autrice) “Riguarda tutto l'umanizzare e personalizzare storie specifiche per le persone che vogliamo raggiungere. Le migliori relazioni pubbliche hanno sempre riguardato il raccontare storie in modo che le persone si identificassero in individui dalla loro stessa mentalità, per scambiare informazioni e costruire relazioni solide. La partecipazione è il nuovo marketing. E per partecipare dobbiamo diventare le persone che vogliamo raggiungere.”. Solis B., Breakenridge D. (2009), *Putting the public back in public relations: How social media is reinventing the aging business of PR*, prefazione.

Cambiando le tipologie di pubblici, cambiano anche le modalità con cui le relazioni pubbliche creano e instaurano relazioni nel Web 2.0 e cambiano soprattutto gli strumenti strategici e operativi della professione.

I principali compiti delle *digital PR* sono:

- creare opinioni positive, nei confronti dell'organizzazione;
- creare visibilità e notiziabilità in un ambiente digitale che di attenzione ne richiede anche troppa;
- costruire e gestire la reputazione, la stima verso l'organizzazione data da ciò che i pubblici pensano della stessa;
- costruire connessioni con i clienti in un periodo storico in cui impressionare non è poi così semplice;
- generare conversazioni, possibilmente riguardo l'organizzazione e i suoi prodotti, per captare l'opinione degli utenti che intervengono in queste;
- gestire le crisi di immagine o produttive<sup>157</sup>.

**Il ruolo del relatore pubblico al tempo della rete richiede lo sviluppo di nuove capacità, mettendosi in gioco in vari rami della professione, senza comunque apprenderli in profondità. Le relazioni infatti** si sono dovute adattare al nuovo paradigma digitale, facendo proprie tutte quelle nuove forme di comunicazione e di dinamiche relazionali dirette proprie del Web 2.0.

Le *digital PR* agiscono in numerosi campi della comunicazione, andando ad intervenire anche in settori solitamente di appartenenza del marketing, soprattutto nel momento in cui è necessaria la creazione e lo sviluppo di progetti digitali. I settori in cui maggiormente si trovano coinvolti i relatori pubblici digitali sono<sup>158</sup>:

- la corporate communication, o comunicazione d'impresa, in cui operano anche le relazioni pubbliche tradizionali. Il *digital PR* si inserisce nel contesto organizzativo per la gestione dei contenuti destinati al web e dei *social media*;

---

<sup>157</sup> Candeo F. (2016), *Relazioni Pubbliche e strumenti del Web 2.0: l'era delle digital PR*, pp. 71-90.

<sup>158</sup> Rimedio E. (2017), *Digital P<sup>2</sup>R. L'importanza delle persone nelle relazioni pubbliche digitali*, pp. 27-31.

- la comunicazione di marketing con i destinatari finali per la vendita diretta, inserendosi in contesti pubblicitari e di *Marketing PR*;
- il personal branding, ovvero “*impostare una strategia per individuare o definire i tuoi punti di forza, quello che ti rende unico e differente rispetto ai tuoi concorrenti e comunicare in maniera efficace **cosa** sai fare, **come** lo sai fare, **quali** benefici porti e **perché** gli altri dovrebbero sceglierti<sup>159</sup>”*. È una forma di consulenza diretta a persone e non solo a organizzazione come nelle relazioni pubbliche tradizionali, per coloro che vogliono migliorare reputazione e identità personali;
- il customer service, o servizio clienti. È il cuore delle relazioni pubbliche digitali poiché è una delle poche modalità con cui il cliente si rapporta con l’organizzazione;
- il social selling, per lo più tramite l’utilizzo dei social media, prevede rapporti 1-a-1 tipici di questi strumenti digitali, mirati all’acquisizione di nuovi contatti.

Contenuti, condivisione e relazione sono i tre capisaldi del mondo digitale e creano il nuovo contesto in cui le relazioni pubbliche digitali operano. Le *digital PR* si adattano alle nuove richieste dei consumatori, che esigono contenuti per loro rilevanti, adattando i loro strumenti operativi e integrandoli a quelli di altre discipline, soprattutto di marketing. Le nuove pratiche operative<sup>160</sup> prevedono la cooperazione di intermediari, che fanno del mondo digitale il loro habitat naturale (giornalisti, *blogger*, *social influencer*, *ambassador*), con il fine ultimo di raggiungere gli utenti finali attraverso nuove forme di comunicazione: le *Online Media Relations*, il Sito Web, i *Social Media* e il Blog sono solo alcune tra le più utilizzate e di cui approfondiremo la conoscenza.

Le *Online Media Relations* sono l’evoluzione sul web del tradizionale ufficio stampa. Se gli obiettivi rispetto alla tradizione rimangono invariati (garantire all’organizzazione una buona copertura sulla stampa e influenzare i pubblici per creare una buona reputazione), le pratiche attraverso cui raggiungerli sono diverse.

Il professionista non si limiterà solamente alla redazione e all’invio del comunicato stampa al giornalista di una determinata testata, ma lo

---

<sup>159</sup> <https://www.personalbranding.it/personal-branding-online/>

<sup>160</sup> Candeo F. (2016), *Relazioni Pubbliche e strumenti del Web 2.0: l’era delle digital PR*, pp. 112-128.

comporrà secondo caratteristiche di ipertestualità<sup>161</sup> e inserirà il materiale informativo destinato agli utenti *online* nel sito web aziendale e nei vari social media collegati, integrando al testo scritto contenuti di tipo fotografico, video e audio. Nel Web 2.0, le notizie vanno aggiornate in modo continuativo e in tempo reale. Inoltre, l'attenzione del relatore va posta anche nei confronti dei nuovi molteplici intermediari con cui si troverà ad interagire: non solo giornalisti professionisti ma *blogger, influencer* e giornalisti di testate *online* che, se contattati strategicamente, porteranno i nostri messaggi alle nicchie di persone giuste. Gli strumenti quindi saranno un'integrazione tra mezzi tradizionali, come il comunicato e la conferenza stampa e gli eventi, e mezzi innovativi come lo *storytelling*<sup>162</sup>.

Il Sito Web è oramai una parte imprescindibile della comunicazione aziendale moderna. È il primo punto di contatto *online* dell'utente con l'organizzazione ed è la vetrina di quest'ultima, da cui si deduce la sua identità. L'aspetto grafico induce nel visitatore delle attese nei confronti dell'azienda che, se non soddisfatte, potrebbero portare ad una perdita di fiducia immediata e a una cattiva reputazione.

Ciò che interessa le relazioni pubbliche sono però i contenuti: un sito web consente, grazie all'ipertestualità e all'integrazione di vari media, la trasmissione dei messaggi aziendali attraverso diversi linguaggi che rafforzano l'identità dell'organizzazione, non solo attraverso contenuti meramente informativi, ma soprattutto emozionali. Per tenere vivo l'interesse degli utenti e riportarli al sito web dell'azienda, il relatore pubblico dovrà aggiornare i contenuti in modo costante. Agli utenti inoltre vengono proposte alcune modalità di interazione sul sito stesso: recensioni, compilazione di *form*, votazioni, etc.<sup>163</sup>.

La gestione dei Social Media rappresenta il cuore delle nuove relazioni pubbliche, in quanto le persone e le relazioni tra quest'ultime e le organizzazioni sono basilari nel mondo digitale e la gestione dei *social media* è il mezzo operativo attraverso cui attuarle e mantenerle *online*. Lo scopo dei *social media* è la creazione e diffusione dei contenuti digitali generati dagli utenti e non unicamente la mera presenza dell'identità organizzativa. Essendo aperti a tutti i fruitori

---

<sup>161</sup> Chieffi D. (2011), *Online Media Relations. L'ufficio stampa su Internet ovvero il web raccontato ai comunicatori*, p. 13.

<sup>162</sup> "L'abilità di usare le parole e le azioni per rivelare gli elementi di una storia, sollecitando il lettore tramite uno o più dei canali possibili: testo, audio, immagini". Rimedio E. (2017), *Digital P<sup>2</sup>R. L'importanza delle persone nelle relazioni pubbliche digitali*, p. 205.

<sup>163</sup> Candeo F. (2016), *Relazioni Pubbliche e strumenti del Web 2.0: l'era delle digital PR*, pp. 115-117.

della rete Internet, i *social* stimolano la connessione tra appartenenti a gruppi sociali anche diversi tra loro ma che, grazie alla visibilità portata dalle reti di relazioni che si instaurano, ampliano il loro gruppo di contatti. È per questo motivo che i *social* giocano un ruolo primario nella comunicazione digitale.

Il *social media manager* è la figura della comunicazione aziendale che si occupa di gestire le pagine e i profili aziendali all'interno dei vari *social*. Conosce tutte le possibilità di comunicazione che ogni *social media* mette a disposizione dei suoi utenti, posta i contenuti aziendali, inserendoli in un piano di lavoro cronologico pianificato con il reparto aziendale strategico e infine gestisce le reazioni e i *feedback* degli utenti derivanti dalle proprie azioni *online*. Solitamente, chi si occupa della parte *social*, è la figura che redige testi e crea immagini e video da destinare alla comunicazione *social*<sup>164</sup>.

Anche il blog è uno strumento molto importante per l'organizzazione, anche se meno moderno dei *social media*. Si tratta di una sorta di diario *online* grazie al quale un'organizzazione può informare i suoi clienti, tramite la pubblicazione di *post* o articoli riguardanti specifici argomenti di interesse sulla produzione o sui servizi erogati. I blog vengono preferiti ai *social media* nel momento in cui risultano essere migliori strumenti di diffusione delle informazioni, in quanto non limitano i contenuti che l'organizzazione decide di condividere, come invece fanno per loro natura i secondi, e garantiscono all'azienda una piattaforma indipendente dalle mode passeggero tipiche del mondo virtuale. Inoltre, il blog viene completamente gestito dall'organizzazione che può scegliere se incorporarlo al sito web aziendale e, tramite questo, produrre altro valore per l'azienda, o mantenerlo come pagina web separata, paragonabile ad un editoriale<sup>165</sup>. Un blog ben gestito porterà all'organizzazione un maggior numero di contatti e alla fidelizzazione di quelli acquisiti, meglio se con l'aiuto di qualche *influencer* e del reparto marketing, essendo l'attività di *influencer* divenuta parte del marketing da quando questi hanno cominciato a voler una retribuzione per i loro servizi.

Se questi sono alcuni tra gli strumenti maggiormente utilizzati per la gestione delle relazioni pubbliche digitali, in realtà le pratiche

---

<sup>164</sup> Rimedio E. (2017), *Digital P<sup>2</sup>R. L'importanza delle persone nelle relazioni pubbliche digitali*, pp. 221-224.

<sup>165</sup> Candeo F. (2016), *Relazioni Pubbliche e strumenti del Web 2.0: l'era delle digital PR*, pp. 122-128.

esistenti sono davvero moltissime e vanno scelte dal relatore pubblico in base al posizionamento aziendale sul mercato e alla capacità di gestione degli strumenti digitali dell'organizzazione in questione. Inoltre, sempre più strumenti utilizzati dalle relazioni pubbliche digitali vengono gestiti dal settore aziendale del marketing, visto l'avvicinamento professionale operativo tra le due discipline.

### 2.2.3 Il Marketing 3.0

In questi ultimi 20 anni, il marketing, come tutte le discipline che appartengono al settore della comunicazione, ha subito una vera rivoluzione. Si sente anche parlare di “caduta del marketing tradizionale”, quello descritto nel primo capitolo, ma secondo Kotler questa disciplina sta semplicemente progredendo.

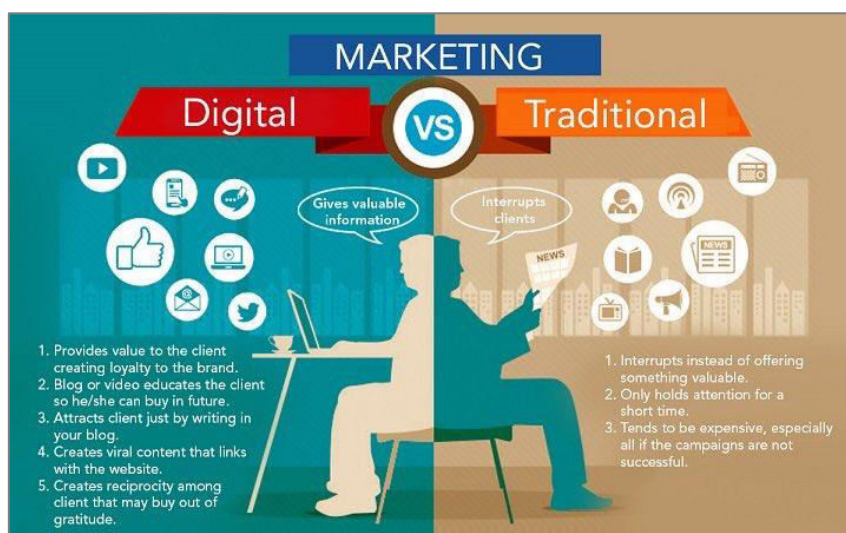


Figura 2.8 – Evoluzione dal marketing tradizionale al marketing digitale<sup>166</sup>.

Con il Web e i *social media* infatti abbiamo visto che l'utente si guadagna un ruolo principale nel mercato, in quanto con i nuovi mezzi a sua disposizione è in grado di cercare tutto ciò di cui ha necessità con pochi *click* e ha la possibilità di produrre contenuti digitali e recensioni di organizzazioni e prodotti. Le varie organizzazioni cambiano il loro modo di comunicare, attraverso nuove strategie e opportunità date dalle nuove tecnologie: nasce il *Web Marketing*<sup>167</sup>, la fase 2.0 del marketing,

<sup>166</sup> <https://edkentmedia.com/growing-traditional-marketing-digital-marketing/>

<sup>167</sup> <https://www.trexya.it/blog/marketing/levoluzione-del-marketing-dal-prodotto-al-valore/>



che comprende le attività di comunicazione che incrementano la presenza dell'organizzazione *online*.

Spesso, *Web Marketing*, *Digital Marketing*, *Social Media Marketing* e tutti gli altri termini della famiglia, vengono utilizzati erroneamente come sinonimi; la differenza nel significato tra questi termini però esiste, anche se il passaggio rapidissimo da una fase all'altra dell'evoluzione digitale non rende possibile una distinzione netta.

Per creare un po' di ordine, si consideri il *Digital Marketing* come somma categoria che include poi le discipline del *Web Marketing* e del *Social Media Marketing*.

Per *Web Marketing* si intendono tutte le attività che ruotano attorno al sito Internet aziendale e le fasi di definizione di strategie di business e comunicazione tra utenti e organizzazione<sup>168</sup>. È legato alle attività svolte sui *social* ma comprende dei settori con fini specifici:

- SEO (*Search Engine Optimization*<sup>169</sup>): ottimizzare il sito Internet per una buona visibilità nei motori di ricerca;
- SEM (*Search Engine Marketing*<sup>170</sup>), *search advertising* e *display advertising*: esegue delle attività volte ad aumentare la visibilità di un sito Internet attraverso i motori di ricerca grazie ad annunci visivi o testuali;
- DEM (*Direct E-mail Marketing*<sup>171</sup>): invio di e-mail a clienti potenziali e attuali per promozioni o informative;
- *Web Analytics*: la misurazione dei dati provenienti dalle attività di marketing *online* per definire i cambiamenti da apportare nelle strategie comunicative future<sup>172</sup>;

e molti altri tra cui *Sponsored Tweets*, *Mobile*, *E-Buzz*, e *Web Listening*.

Da come si può notare, il centro dell'attenzione dei professionisti di *Web Marketing* sono i motori di ricerca e come fare in modo che il sito

---

<sup>168</sup> <https://www.digital-coach.it/digital-marketing/amp/>

<sup>169</sup> Ottimizzazione per i motori di ricerca.

<sup>170</sup> Marketing dei motori di ricerca.

<sup>171</sup> Marketing di e-mail dirette.

<sup>172</sup> <https://www.digital-coach.it/digital-marketing/amp/>

web aziendale li sfrutti nel miglior modo possibile. Ad oggi, Google<sup>173</sup> è il leader indiscusso tra i motori di ricerca.

Il *Social Media Marketing* è invece il ramo del *Digital Marketing* che si occupa delle attività marketing a mezzo *social media* e reti informative, che dai professionisti vengono intese come vere e proprie pagine e profili web.

È infatti con l'affermarsi dei *social network* che il mercato *online* e *offline* ha subito la vera svolta: grazie ai dati forniti dagli utenti durante l'utilizzo delle piattaforme per la condivisione e la connessione sociale, le aziende raccolgono dati sui consumatori e li conservano in *database* per poi analizzarli e utilizzarli per azioni comunicative mirate a determinate tipologie di pubblici.

A differenza del tradizionale marketing, il *Social Media Marketing* punta e aiuta a portare il consumatore alla conoscenza dell'organizzazione e al coinvolgimento emotivo. L'azienda crea contenuti di qualità e valore per una determinata tipologia di clientela, che vengono successivamente condivisi *online* (*Inbound Marketing*)<sup>174</sup>. Il potenziale cliente entra in contatto con l'azienda e interagisce attraverso i contenuti proposti, che devono essere coerenti con gli interessi dei pubblici per poi portarli all'acquisto dei prodotti/servizi tramite l'*E-commerce*.

---

<sup>173</sup> [www.google.com](http://www.google.com)

<sup>174</sup> <https://www.studiosamo.it/inbound-marketing/>

I *social*, il sito Internet aziendale e il commercio elettronico potremmo dire essere parti di un intero che Kotler definisce “Marketing 3.0”<sup>175</sup>.

Marketing 1.0 - 2.0 - 3.0			
<small>(Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan, Marketing 3.0 - Mirko Pallera, Crezel / Rielaborazione di Stefano Cuchi - Sharp Consulting Comunicazione)</small>			
	marketing 1.0	marketing 2.0	marketing 3.0
obiettivo	vendere prodotti	soddisfare e fidelizzare il consumatore	rendere il mondo un posto migliore
fattori abilitanti	rivoluzione industriale	information technology	nuova ondata tecnologica /social media
come guardiamo il mercato	mercato di massa / richiesta di beni fisici	consumatore intelligente / esigenze anche immateriali	essere umano, persona / esigenze materiali e spirituali
concetto chiave	sviluppo prodotti	differenziazione	valori
linee guida	caratteristiche dei prodotti	posizionamento azienda e prodotti	missione, visione e valori dell'impresa
proposta di valore	funzionale	funzionale ed emotiva	funzionale, emotiva e spirituale
interazione	da uno a molti	uno-a-uno	collaborazione: da molti a molti

**Figura 2.9** – Confronto tra Marketing 1.0, 2.0 e 3.0<sup>176</sup>

Il Marketing 3.0 guarda sempre al consumatore ma non si limita unicamente a soddisfarne i bisogni. Grazie all’utilizzo dei nuovi media sociali, si è creata una sorta di comunità digitale globale, una *community*, in cui gli utenti condividono pensieri, opinioni, valori e progetti. Tutto questo porta a una maggiore connettività e interattività tra organizzazioni e pubblici, non solo tra gruppi diversi di pubblici<sup>177</sup>.

Al centro ora ci sono l’uomo e i suoi valori. Per ottenere il successo che nel Marketing 2.0 le aziende raggiungevano al soddisfacimento dei bisogni dei consumatori, con il Marketing 3.0 si deve costruire una reputazione del marchio forte e coerente con i valori degli utenti che vi si identificano<sup>178</sup>, coinvolgendoli e rendendoli *prosumer*.

Nel definire il Marketing 3.0, Kotler redige 10 comandamenti per avere successo nel nuovo mercato *digital* e *social*:

1. Trattare i clienti con amore e i competitor con rispetto.
2. Essere pronti alla trasformazione e al cambiamento.
3. Rendere i valori chiari e supportarli.

<sup>175</sup> Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. (2010), *Marketing 3.0: dal prodotto al cliente, all'anima*, p. 4.

<sup>176</sup> Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. (2010), *Marketing 3.0: dal prodotto al cliente, all'anima*, p. 6.

<sup>177</sup> <https://www.linkedin.com/pulse/limportanza-di-chiamarsi-marketing-30-ed-alcune-riccardo-giangreco>

<sup>178</sup> <https://www.trexya.it/blog/marketing/levoluzione-del-marketing-dal-prodotto-al-valore/>

4. Focalizzarsi sul segmento che può dare i maggiori benefici.
5. Praticare prezzi onesti per far comprendere la propria qualità.
6. Aiutare i potenziali clienti a raggiungere l'azienda e i suoi prodotti.
7. Guardare ai clienti come clienti per la vita.
8. Vedere ciascun business come un servizio. Perché ogni prodotto è legato a un servizio.
9. Migliorare il proprio processo di business ogni giorno.
10. Considerare diversi aspetti e informazioni (non solo quelli finanziari) prima di prendere una decisione<sup>179</sup>.

*“Il marketing 3.0 punta al cuore delle persone; trattare i clienti con amore e i concorrenti con rispetto, significa conquistarne la fedeltà influenzando positivamente le loro emozioni”*<sup>180</sup>.

---

<sup>179</sup> Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. (2010), *Marketing 3.0: dal prodotto al cliente, all'anima*, p. 221 – 225.

<sup>180</sup> <https://mariacristinapizzato.it/philip-kotler-il-marketing-3-0-e-collaborativo-e-ha-cuore/>

## 2.3 Nuove regole per tutti

Come è stato detto finora, l'avvento del Web e dei nuovi strumenti digitali ha offerto ai professionisti delle relazioni pubbliche e ai “markettari” delle nuove modalità di svolgere il loro lavoro.

Prima di Internet infatti, gli strumenti di cui disponevano le organizzazioni per farsi conoscere erano la pubblicità e gli articoli redatti da giornalisti che gli addetti all'ufficio stampa provvedevano a contattare per apparire sulle pagine del quotidiano del giorno successivo.

Grazie al Web e alla condivisione dei contenuti *online*, le organizzazioni possono oggi raccontarsi e farsi conoscere in modo autonomo, raggiungendo un ampio spettro di pubblico, evitando di spendere milioni per una modesta copertura mediatica.

È fondamentale capire però come le organizzazioni di oggi si debbano trasformare strategicamente e operativamente per soddisfare i pubblici di riferimento che si evolvono ogni giorno in modo diverso.

Nel suo libro *The New Rules of Marketing & PR*, David Meerman Scott, esperto di marketing e strategie di vendita, sottolinea come la distanza operativa tra marketing e relazioni pubbliche si sia ridotta, sia confusa nelle attività all'interno del Web. Le discipline, avendo a disposizione nuovi strumenti e nuove possibilità comunicative, non possono più applicare le regole pubblicitarie e di ufficio stampa che hanno utilizzato da sempre ma, pena il fallimento; devono invece comprendere il nuovo media e rispondere alle nuove esigenze comunicative dei media e del pubblico con cui si relazionano<sup>181</sup>.

Secondo Scott quindi, le vecchie regole del marketing e delle relazioni pubbliche, così come i vecchi piani operativi, non possono essere efficaci nel mondo digitale. Servono nuove regole per entrambe le discipline.

---

<sup>181</sup> <sup>181</sup> Meerman Scott, D. (2007), *The new rules of marketing & PR: how to use social media, online video, mobile applications, blogs, news releases & viral marketing to reach buyers directly*, introduzione, XXIV.

### 2.3.1 Le relazioni pubbliche cambiano

Fino all'apparizione *online* delle prime testate e riviste digitali, le relazioni pubbliche si occupavano prevalentemente di attività di ufficio stampa e appartenevano ad agenzie di comunicazione (raramente l'ufficio stampa veniva inserito in un contesto interno aziendale). L'ufficio stampa si occupava in modo importante della gestione dei rapporti e della comunicazione con i vari media e le redazioni giornalistiche ed è per questo motivo che l'addetto stampa, ovvero la figura professionale che lavora all'interno ufficio stampa, diventa uno degli elementi fondamentali per l'immagine e la reputazione di un'azienda.

Uno degli strumenti più utilizzati era sicuramente il comunicato stampa, che l'addetto stampa si preoccupava di redigere e recapitare ai giornalisti in quanto contenente informazioni interessanti e positive sull'operato dell'azienda, con il fine ultimo di metterne in evidenza valori ed elementi caratterizzanti e cercare di costruire una buona immagine aziendale<sup>182</sup>.

Fino ad una ventina di anni fa, tutto questo avveniva unicamente attraverso i media tradizionali, ovvero su giornali, radio e televisioni; oggi il panorama comunicativo si è complicato e le relazioni pubbliche necessitano di nuove regole adatte al nuovo contesto digitale.

Nel mondo digitale, i giornalisti focalizzano l'attenzione su un argomento di loro interesse e sono essi stessi ad andare alla ricerca di novità, di storie interessanti *online* in blog o tramite i motori di ricerca, come fa ognuno di noi; non aspettano più che siano le notizie ad arrivare a loro.

*“I can count on one hand the number of PR people who have commented on my blog or out to me as a result of a blog post or story I've written in a magazine.”*<sup>183</sup>.

Per farsi trovare dai giornalisti, i relatori pubblici devono cercare i blog in cui i giornalisti vanno a caccia di notizie e soprattutto i blog o le pagine *social* degli stessi giornalisti, per entrare in contatto con questi,

---

<sup>182</sup> Vecchiato G. (2017), appunti del corso *Relazioni pubbliche*.

<sup>183</sup>(traduzione libera dell'autrice) “Posso contare su una mano il numero di relatori pubblici che hanno commentato il mio blog o riguardo un mio *post* o storia che ho scritto su una rivista”.

<sup>183</sup> Meerman Scott, D. (2007), *The new rules of marketing & PR: how to use social media, online video, mobile applications, blogs, news releases & viral marketing to reach buyers directly*, p. 9.

anche in modo indiretto, attraverso un *like* o un commento. Questo rende più semplice capire gli interessi del giornalista a cui siamo interessati, per poi scrivergli in modo da catturare la sua attenzione:

*“How difficult can it be to read the blogs of the reporters you’re trying to pitch? It teaches you precisely what interests them. And then you can e-mail them with something interesting that they are likely write about rather than spamming them with unsolicited press releases. When I don’t want to be bothered, I get hundreds of press releases a week. But when I do want feedback and conversation, I get silence. Something’s very wrong in PR land.”*<sup>184</sup>.

Inoltre, tradizionalmente, i relatori pubblici sono considerati una sorta di privilegiati nella relazione con la stretta cerchia di reporter e editori, con cui mantengono un giro di conoscenze professionali. Questa relazione si basa però unicamente sulla speranza che i giornalisti possano scrivere un pezzo basato sui comunicati redatti. Secondo Scott, i relatori pubblici migliori sono quelli che realmente impostano delle relazioni con i reporter. Questo oggi non vale più, in quanto con il Web permette alle organizzazioni di dialogare direttamente con gli acquirenti, senza la necessità di intermediazione mediatica (la disintermediazione di cui si parlava in precedenza).

Nonostante la disintermediazione, i media tradizionali non perdono completamente la loro importanza, anzi si fortificano ad esempio all’interno di nicchie specifiche di consumatori. Scott asserisce l’importanza di integrare però a questi gli strumenti adatti per essere efficienti anche nel digitale<sup>185</sup>.

Infine, l’ultimo punto di diversità tra il “nuovo mondo” e il mondo tradizionale consiste nel linguaggio da utilizzare: se in precedenza il comunicato stampa era limitato nella lettura ai soli “addetti ai lavori”, oggi chiunque può leggere un comunicato condiviso

---

<sup>184</sup> (traduzione libera dell’autrice) “Quanto può essere difficile leggere il blog dei reporter che stai cercando di colpire? Impari esattamente cosa gli interessa. E puoi scrivergli un’e-mail con qualcosa di interessante di cui gli piacerebbe scrivere piuttosto di *spammarli* con comunicati stampa indesiderati. Quando non ho tempo da perdere, ricevo centinaia di comunicati stampa alla settimana. Ma quando voglio *feedback* e conversazioni, ricevo solo il silenzio. Qualcosa davvero non funziona nel mondo PR.” <sup>184</sup> Meerman Scott, D. (2007), *The new rules of marketing & PR: how to use social media, online video, mobile applications, blogs, news releases & viral marketing to reach buyers directly*, p. 9.

<sup>185</sup> Meerman Scott, D. (2007), *The new rules of marketing & PR: how to use social media, online video, mobile applications, blogs, news releases & viral marketing to reach buyers directly*, p. 11.

*online* e il relatore pubblico dovrà pertanto riuscire ad essere chiaro e far comprendere a tutti ciò di cui si parla<sup>186</sup>.

In sintesi, le vecchie regole delle relazioni pubbliche, superate con l'evoluzione digitale, possono essere riassunte in nove punti:

1. L'unico modo per essere visibili era attraverso i media.
2. Le organizzazioni comunicavano con i giornalisti tramite comunicati stampa.
3. Nessuno leggeva i comunicati stampa eccetto una manciata di reporter e editori.
4. Le organizzazioni dovevano avere notizie significative prima di poter scrivere un comunicato stampa.
5. L'uso del linguaggio tecnico era consentito perché tutti i giornalisti lo comprendevano.
6. Non si inviava un comunicato stampa senza che questo non contenesse opinioni di persone terze all'organizzazione, come consumatori, analisti, ed esperti.
7. L'unico modo per i consumatori di venire a conoscenza del contenuto del comunicato stampa era che i media scrivessero un articolo al riguardo.
8. L'unico modo per misurare l'efficacia dei comunicati stampa era attraverso il *clip book*, che annotava ogni uscita del comunicato stampa nei media (la rassegna stampa).
9. Le relazioni pubbliche e il marketing erano due discipline divise, svolte da persone differenti con scopi, strategie e tecniche di misurazione diversi<sup>187</sup>.

Anche se le regole qui indicate sono oramai superate, nelle attività di oggi alcune di queste resistono ancora nella quotidianità aziendale, soprattutto nelle grandi società; in queste infatti le informazioni sono d'ampio interesse e le organizzazioni non fanno alcuno sforzo per fare in modo che le informazioni presenti nei comunicati stampa vengano riportate nelle testate tradizionali. Se ad avere una storia interessante è una piccola società invece, il Web è il posto giusto in cui condividerla.

---

<sup>186</sup> Marrano P.F. (2013), *Al di là degli stereotipi: la Total Business Communication*, p. 76.

<sup>187</sup> Traduzione libera dall'inglese, Meerman Scott, D. (2007), *The new rules of marketing & PR: how to use social media, online video, mobile applications, blogs, news releases & viral marketing to reach buyers directly*, p. 12.



### 2.3.2 Il marketing che non esiste più

Per farci capire quanto il marketing sia cambiato in questi ultimi anni, Meerman Scott ci fa un esempio partendo dal potenziale acquisto di un'automobile e dal processo di ricerca delle informazioni sulle varie tipologie di vetture disponibili. Le prime informazioni vengono ricercate nei siti Web di alcune grandi case automobilistiche, trovando però solamente pubblicità focalizzate sui prezzi piuttosto che sulle qualità dei propri prodotti.

Questo esempio serve anche a riprova di ciò che è stato affermato in precedenza per le relazioni pubbliche: nonostante l'evoluzione degli strumenti utilizzati, i professionisti di marketing e relazioni pubbliche faticano a gestire il cambiamento tecnologico, a lasciarsi alle spalle i tradizionali metodi comunicativi, prevalentemente unidirezionali, per sfruttare a proprio vantaggio le opportunità del Web 2.0.

Quando un consumatore cerca informazioni *online* riguardo un prodotto, vuole conoscerne le principali caratteristiche ed eventuali scelte possibili, per convincersi successivamente all'acquisto o cambiare idea. I siti Web quindi non devono porsi al consumatore come finestra pubblicitaria perché<sup>188</sup>:

*“Guess what? When I arrive at a site, you don't need to grab my attention; you already have it!”<sup>189</sup>”.*

Le informazioni devono essere rilasciate dall'organizzazione al consumatore nel momento esatto in cui questo le richiede e ne ha bisogno, pena la perdita di attenzione da parte del cliente e la perdita dell'affare.

Scott nota come i siti Web non costruiscano relazioni con i consumatori ma facciano solo pubblicità e utilizzino il mezzo nello stesso modo con cui viene utilizzata la televisione, tornando ad una comunicazione di tipo unidirezionale e che non informa sui prodotti dell'organizzazione. La priorità per le organizzazioni di oggi non deve più essere comprare pubblicità o essere visibili sui media, ma deve diventare la relazione

---

<sup>188</sup> Meerman Scott, D. (2007), *The new rules of marketing & PR: how to use social media, online video, mobile applications, blogs, news releases & viral marketing to reach buyers directly*, p. 4.

<sup>189</sup> (traduzione libera dell'autrice) “Sapete cosa? Quando arrivo in un sito, non avete bisogno di attirare la mia attenzione; ce l'avete già!”

diretta con il consumatore, grazie al fatto che i media di oggi possono targettizzare con maggior precisione consumatori specifici per i prodotti e servizi dell'organizzazione, contrariamente del richiamo massivo della pubblicità.

Meerman Scott riassume anche i vecchi principi del marketing in nove punti:

1. Marketing significava semplicemente pubblicità (e *branding*).
2. La pubblicità aveva bisogno di attirare le masse.
3. La pubblicità consisteva nell'interrompere le persone per farle porre l'attenzione sul messaggio.
4. La pubblicità era "ad una via": organizzazione-consumatore.
5. La pubblicità riguardava esclusivamente la vendita di prodotti.
6. La pubblicità era basata su campagne pubblicitarie con un breve periodo di vita.
7. La creatività era considerata il componente fondamentale per la pubblicità.
8. Era più importante per l'agenzia vincere premi pubblicitari che per il cliente "vincere" nuovi consumatori.
9. Pubblicità e relazioni pubbliche erano due discipline divise, svolte da persone differenti con scopi, strategie e criteri di misurazione diversi<sup>190</sup>.

Anche tra queste nove regole, nessuna può essere considerata valida nel mondo digitale: il marketing, come le relazioni pubbliche, deve perciò rivedere le sue tecniche e strategie ed evolversi, per non essere dimenticato.

---

<sup>190</sup> Traduzione libera dell'autrice da Meerman Scott, D. (2007), *The new rules of marketing & PR: how to use social media, online video, mobile applications, blogs, news releases & viral marketing to reach buyers directly*, p. 8.

### 2.3.3 L'ora del cambiamento

Per superare la vecchia prospettiva di mercato, Meerman Scott elabora le “Nuove regole di marketing e relazioni pubbliche”<sup>191</sup>, tramite le quali i professionisti di entrambe le discipline possono adeguarsi al nuovo mondo digitale:

1. Il marketing è molto più che pubblicità.
2. Le relazioni pubbliche sono molto più di un *mainstream media audience*.
3. Sei ciò che pubblichi.
4. Le persone vogliono l'autenticità, non giri di parole.
5. Le persone vogliono partecipazione, non propaganda.
6. Invece di causare interruzione ad una via, il marketing invia contenuti nel preciso momento in cui il pubblico ne ha bisogno.
7. I “markettari” devono spostare i loro pensieri dal marketing tradizionale delle masse ad una strategia che raggiunga un vasto numero di pubblici di nicchia tramite il Web.
8. Le relazioni pubbliche non riguardano il capo che vede l'organizzazione in televisione. Riguardano i consumatori che vedono l'organizzazione sul Web.
9. Il marketing non riguarda la vincita di premi della tua agenzia. Riguarda la tua organizzazione che vince negli affari.
10. Internet ha reso le relazioni pubbliche di nuovo pubbliche, dopo anni di focus quasi esclusivo sui media.
11. Le organizzazioni devono guidare le persone durante il processo d'acquisto tramite buoni contenuti *online*.
12. Blog, *podcast*, *e-books*, comunicati stampa, e altre forme di contenuto *online* permettono alle organizzazioni di comunicare direttamente con i consumatori con una modalità da questi apprezzata.
13. Nel Web, la divisione tra marketing e relazioni pubbliche non esiste!

---

<sup>191</sup> Meerman Scott, D. (2007), *The new rules of marketing & PR: how to use social media, online video, mobile applications, blogs, news releases & viral marketing to reach buyers directly*, pp. 15-26.

## 2.4 Una possibile convergenza

Da ciò che si può leggere in questo capitolo e dalle nuove regole di marketing e relazioni pubbliche ideate da Meerman Scott, si può notare come, nell'era digitale, marketing e relazioni pubbliche abbiano più punti in comune che mai, tanto che l'autore sceglie di presentare due distinte liste per le vecchie regole di marketing e relazioni pubbliche, e un'unica lista per le regole moderne.

Approfondendo le regole sopra riportate, ci si deve ricordare che il principio da cui provengono è la possibilità delle organizzazioni di instaurare una relazione vera e diretta con i propri pubblici di riferimento, senza la necessità di mediazione di giornalisti o mediatori digitali.

Il Web 2.0 infatti permette a qualsiasi tipo di realtà economica di farsi conoscere dalla rete sociale a cui appartiene, mostrando le proprie competenze tecniche e tramite l'utilizzo dei nuovi strumenti digitali a disposizione: blog, chat, forum, *community*, *e-book*, *podcast*, immagini, fotografie, video, audio, videogiochi e realtà virtuali<sup>192</sup>.

Gli utenti devono poter interagire con l'organizzazione tramite i contenuti condivisi da questa, che devono comunque essere coerenti con le aspettative e i bisogni dei consumatori, portandoli alla fidelizzazione e migliorando la propria reputazione. Gli utenti non sono più però masse indistinte, ma sono principalmente nicchie di consumatori a cui l'organizzazione si deve rivolgere con dei messaggi *ad hoc*, personalizzati; l'esclusione di un gruppo di utenti avrà come conseguenza la perdita di attenzione e di un potenziale cliente.

Nella creazione dei contenuti, l'organizzazione deve sapere chi sono i pubblici che verranno in contatto con questi, come raggiungerli, il motivo per cui interagiranno con i contenuti condivisi, come informarli e catturarne l'attenzione allo stesso tempo e come farli diventare clienti attivi.

---

<sup>192</sup> Marrano P.F. (2013), *Al di là degli stereotipi: la Total Business Communication*, p. 79.

*“I contenuti guidano i passi dei consumatori, che a loro volta si fideranno dell’organizzazione a cui si appoggiano e crederanno in quest’ultima che, anche grazie ai contenuti online, si è costruita una reputazione (online).”<sup>193</sup>.*

Per concludere, come si nota nell’enunciazione della regola numero 13 delle nuove regole, nelle strategie organizzative per il raggiungimento di nuovi potenziali clienti *online*, il marketing e le relazioni pubbliche non sono più due discipline separate.

Se nel mercato tradizionale, i due dipartimenti risultano nettamente separati tra loro con professionisti e competenze diverse, nel Web è quasi l’opposto. Si comincia a parlare di convergenza dal momento in cui non è più fondamentale che il contatto dei consumatori con un’organizzazione avvenga tramite un comunicato stampa, un sito Web o un blog, men che meno risulta importante stabilire a quale delle due discipline vadano i meriti per il successo delle azioni comunicative; ciò che ora favorisce la relazione con i consumatori sono contenuti creati e gestiti in modo corretto da parte dell’organizzazione, i quali portano il consumatore all’azione in un secondo momento<sup>194</sup>.

Da questo momento, la linea di demarcazione che da sempre ha separato le due discipline inizia ad essere maggiormente inconsistente.

È su questa convergenza che mi voglio focalizzare nei prossimi capitoli, per capire se si tratta di un concetto prettamente teorico o se anche nel quotidiano delle due discipline le cose stanno cambiando.

---

<sup>193</sup> Marrano P.F. (2013), *Al di là degli stereotipi: la Total Business Communication*, p. 81.

<sup>194</sup> Meerman Scott, D. (2007), *The new rules of marketing & PR: how to use social media, online video, mobile applications, blogs, news releases & viral marketing to reach buyers directly*, p. 26.



## CAPITOLO TERZO

### NUOVI ORIZZONTI

L'avvento del Web nelle nostre vite ha segnato uno sconvolgimento riguardo le modalità di comunicazione tra persone, ma ha anche inciso fortemente sulle attività di comunicazione tra azienda e pubblico di riferimento. Questo cambiamento risulta essere di notevole portata anche a livello delle procedure comunicative utilizzate dal marketing e dalle relazioni pubbliche per la relazione con i pubblici delle organizzazioni.

Nei capitoli precedenti infatti sono state presentate le due discipline oggetto di questo scritto, attraverso i cambiamenti subiti da queste, in conseguenza alle trasformazioni apportate alla comunicazione d'impresa dall'evoluzione tecnologica degli ultimi anni.

Dalle tradizionali relazioni pubbliche, intese anche solo come supporto alla pubblicità tradizionale o come vera e propria “magia nera” volta a persuadere i consumatori nelle fasi di acquisto, si è arrivati negli ultimi anni a definire i relatori pubblici come paladini dell'identità e del valore reputazionale di un ente, conquistando i consumatori sulla base dei loro bisogni, e quindi non operando unicamente secondo le necessità dei dalle organizzazioni per il raggiungimento dei loro obiettivi.

Anche nel marketing i cambiamenti hanno riguardato per lo più il contatto con il target di riferimento: per poter vendere, un'azienda ha la necessità di capire di cosa ha bisogno il mercato e di dare ai suoi clienti ciò di cui hanno bisogno, senza tentare a priori approcci di influenzamento.

Se è vero però che relazioni pubbliche e marketing si sono sempre “fatti guerra” e hanno tentato di prevalere l'uno sull'altro per ottenere il potere decisionale sulle attività di comunicazione, recentemente si sta notando un forte avvicinamento tra i due settori, portandoli a diventare sempre più attività comunicative volte ad un

pubblico maggiormente esigente, con modalità d'azione non poi così diverse tra loro.

È da questo avvicinamento che prendono spunto i prossimi paragrafi, volti a comprendere se in questo periodo si sia in presenza di un fenomeno di cui è possibile parlare solo da un punto di vista teorico o se realmente stia succedendo qualcosa che fino a 10 anni fa sarebbe parso inimmaginabile.

### **3.1 La *Total Business Communication***

Analizzando le relazioni pubbliche e il marketing, nel capitolo precedente, si è potuto notare come queste due discipline nate in epoche storiche diverse, con fini diversi e modalità operative non sempre in accordo tra loro, siano sempre più simili in questi ultimi anni.

Da qui, sembra quasi naturale asserire che lo stadio successivo alla precedente rivalità tra le due discipline sarà quello di considerarle come un *unicum*, o per lo meno di auspicarne una possibile integrazione tra le due<sup>195</sup>.

Questa visione di convergenza prende piede dai punti in comune che le due discipline presentano, nello specifico l'importanza della relazione con il pubblico/consumatore, la prospettiva di una comunicazione d'impresa non più ripartita in dipartimenti ma armonica e la produzione di contenuti per una comunicazione efficace.

È Edoardo T. Brioschi che individua in questo senso un'evoluzione della comunicazione aziendale, e che quindi intravede la possibilità di unione e fusione in un unico spazio, non solo nella teoria ma soprattutto nella pratica, di quelle funzioni aziendali legate alla comunicazione.

L'evoluzione indicata da Brioschi si fonda sull'analisi delle azioni comunicative delle organizzazioni, suddividendole in tre livelli:

- vendita: è il livello che più è stato supportato dalla pubblicità. Si tratta della commercializzazione dei prodotti o servizi dell'organizzazione;

---

<sup>195</sup> Mazzei A. (2011), *Percorsi di ricerca in comunicazione d'impresa. Tendenze, contesti, gestione*, p. 39.



- attività di supporto: attività che sostengono la commercializzazione del prodotto come la pubblicità, le relazioni pubbliche, le *marketing PR* e le varie promozioni di vendita;
- coordinamento: tutte le attività comunicative di un'organizzazione devono essere coordinate tra loro, anche se i vari settori comunicativi non vedano di buon occhio questa connessione nonostante facciano parte della stessa identità aziendale<sup>196</sup>.

Per Brioschi, l'unificazione operativa delle diverse aree della comunicazione aziendale risulta essere fondamentale. Nonostante ciò, a questo concetto innovativo di comunicazione integrata manca un punto saldo per una comunicazione efficace, ovvero il concetto di identità e immagine relazionale dell'organizzazione.

Da questo concetto, lo stesso Brioschi prende spunto per definire il modello della *Total business communication*, o Comunicazione totale d'azienda.

Il punto focale della *Total business communication* è il porre identità e immagine su un unico piano, evitando che l'una diventi più importante dell'altra.

*“È necessario porre l'accento sul fatto che l'equivalenza tra identità e immagine è un equilibrio da ricercare, dato che generalmente il risultato di una complessa serie di interventi opportunamente diretti, programmati e controllati da parte dell'impresa nel campo della comunicazione (Total communication policy).”<sup>197</sup>*

Il risultato che porta questa equivalenza sarà quindi una gestione delle varie attività comunicative, in ogni singolo aspetto, come un'unica entità, portando la comunicazione aziendale come profilo identitario comune.

---

<sup>196</sup> Marrano P.F. (2013), *Al di là degli stereotipi: la Total Business Communication*, p. 47.

<sup>197</sup> Brioschi E.T. (2011), *Total Business Communication. Profiles and problems for the New Century*, p. 85.

Per applicare nel miglior modo la *Total business communication*, Brioschi delinea una serie di passaggi:

- identificare vantaggi e sfide, interne ed esterne alla comunicazione, partendo dall'identità;
- identificare i pubblici di riferimento per presentare, confermare o eventualmente modificare l'identità aziendale;
- determinare la percezione da parte dei pubblici individuati in precedenza;
- delineare gli aspetti e le attività fondamentali dell'immagine dell'organizzazione;
- portare l'organizzazione a migliorare gli aspetti che possono conferire alla stessa un'identità e un'immagine migliore;
- pianificare gli obiettivi da raggiungere e le modalità più adatte per il raggiungimento di questi;
- operare;
- valutare e misurare il raggiungimento degli obiettivi<sup>198</sup>.

Con questo processo, l'organizzazione arriverà ad un perfetto equilibrio tra identità e immagine aziendale. Ma per rendere concrete queste teorie, Brioschi sottolinea la necessità che l'organizzazione si possa mettere in discussione, ricercando la propria anima. Per riuscirci, si deve porre tre domande: "Chi sono come azienda?", "Che ruolo ricopro?", "Cosa ho intenzione di fare?". Da qui, il profilo aziendale, sia di identità che di immagine sarà limpido e l'azienda avrà la capacità di farsi conoscere dal cliente, non solo attraverso i suoi prodotti.

Tornando alle relazioni pubbliche e al marketing, da ciò che Brioschi afferma sulla comunicazione totale, queste due discipline fanno parte di due diverse aree della comunicazione aziendale, come è stato detto finora.

Se però dovessimo assumere come concreto il modello della *Total business communication*, questa distinzione andrebbe a mancare. Le due identità comunicative e le loro modalità operative potrebbero non essere più così nettamente separate, ma attraverso questo modello, si avrà un'integrazione, una sinergia tra aree affini operativamente e strategicamente, ovviamente avendo alle spalle una buona preparazione a livello di competenze.

Già nel capitolo precedente infatti si è notato come, con le nuove tecnologie, gli obiettivi e i campi d'applicazione delle due discipline

---

<sup>198</sup> Marrano P.F. (2013), *Al di là degli stereotipi: la Total Business Communication*, p. 47.

siano gli stessi, sebbene vengano raggiunti con modalità e strumenti diversi, puntando comunque al successo per l'organizzazione, soprattutto in termini di relazioni con i pubblici. Sono questi infatti che esigono di conoscere un'organizzazione e di sapere come si comporta, prima di sceglierne i prodotti e sono loro quindi che ne influenzano immagine e reputazione.

Ed è a questo punto che, secondo il mio parere, relazioni pubbliche e marketing devono riuscire a unire le forze per raggiungere quegli obiettivi di comunicazione, di identità e di immagine, senza i quali il consumatore non sceglierebbe la nostra azienda. Senza una visione strategica che comprenda sia le relazioni pubbliche che il marketing e se non riuscirà a diventare un'organizzazione comunicativa a 360°, l'organizzazione si troverà in difficoltà in un mercato in costante evoluzione come quello di oggi.

### 3.2 2017 Global Communications Report

Dopo aver analizzato lo sviluppo del marketing e delle relazioni pubbliche nei capitoli precedenti e dopo aver introdotto una delle teorie, se così possiamo definirla, sulla trasformazione della comunicazione aziendale dovuta dalla possibilità di utilizzare le nuove tecnologie in questo ambito, possiamo dire che sui muri che dividono le relazioni pubbliche e il marketing comincia a vedersi qualche crepa. Ed è proprio a questo punto che arriviamo al nocciolo di questo mio scritto.

La mia attenzione vuole focalizzarsi ancora sulle discipline finora discusse, ma con uno sguardo particolare al loro futuro e, in primis, ad un loro potenziale avvicinamento come funzioni della comunicazione aziendale.

Nel luglio 2017 infatti, mi sono trovata a leggere una ricerca statunitense che mi ha molto colpita e da cui ho preso spunto per scrivere la mia tesi. Per far comprendere tutto con chiarezza, proseguiamo con ordine.

La *Annenberg School for Communication and Journalism*<sup>199</sup>, dipartimento dell'Università della California del Sud (U.S.A.), è considerata come una delle migliori scuole nel campo della comunicazione, del giornalismo e delle relazioni pubbliche.

L'*USC Annenberg Center for Public Relations (CPR)*<sup>200</sup>, ovvero il dipartimento per le relazioni pubbliche, si pone come scopo la connessione tra aziende, agenzie, atenei e studenti per una definizione del futuro delle relazioni pubbliche statunitensi, esaminando le strategie adottate oggi dai vari soggetti comunicativi e studiando i trend futuri.

Ogni anno, il CPR pubblica il *Global Communications Report*<sup>201</sup>, una ricerca sul settore delle relazioni pubbliche, nel quale riportano in modo dettagliato i risultati ottenuti su determinati argomenti della disciplina studiata.

In aprile dello scorso anno, il CPR ha pubblicato i risultati del *2017 Global Communications Report*<sup>202</sup> (GCR), la seconda edizione dell'indagine globale che viene condotta in tutto il mondo, in collaborazione con la *Global Alliance for Public Relations and*

---

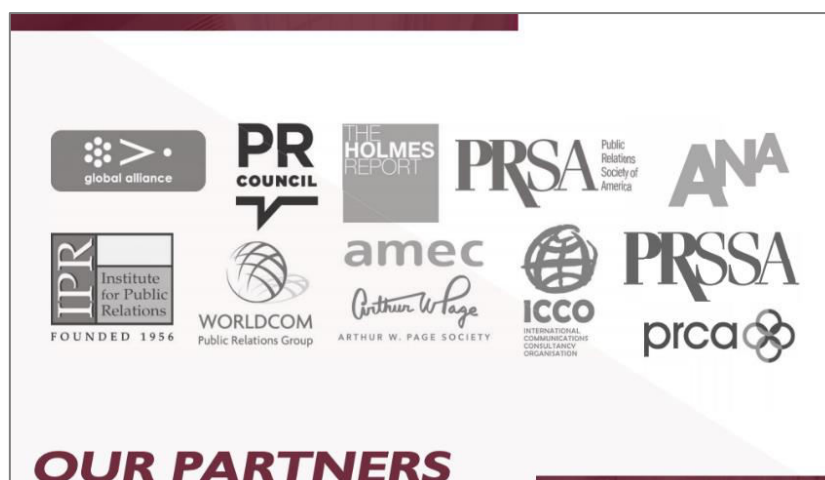
<sup>199</sup> <https://annenberg.usc.edu/>

<sup>200</sup> <https://annenberg.usc.edu/research/center-public-relations>

<sup>201</sup> <https://annenberg.usc.edu/research/center-public-relations/global-communications-report>

<sup>202</sup> Scaricabile al seguente link:  
[https://annenberg.usc.edu/sites/default/files/KOS\\_2017\\_GCP\\_April6.pdf](https://annenberg.usc.edu/sites/default/files/KOS_2017_GCP_April6.pdf)

*Communication Management* e altri partner nazionali ed internazionali della comunicazione.



**Figura 3.1** – Partners dell’USC Annenberg Center for Public Relations per il 2017 *Global Communications Report*<sup>203</sup>

In questa edizione, gli studiosi hanno selezionato come oggetto di studio il ruolo delle relazioni pubbliche come professione e il suo valore nelle aziende e nella società. Questa indagine è stata condotta su un campione di più di 800 professionisti mondiali delle relazioni pubbliche. Inoltre, per la prima volta, non sono stati intervistati solo i dirigenti, ma anche 700 studenti di comunicazione e relazioni pubbliche e di dirigenti del settore marketing.

Fred Cook, direttore del USC Center for Public Relations, afferma:

*“[...] we took some important steps in the right direction by identifying the critical issues shaping the future of one of the world’s most dynamic and possibly misunderstood profession<sup>204</sup>.”*

I dati riportati nell’indagine sono il risultato di tre diversi sondaggi. Un sondaggio è stato creato per gli studenti ed era composto da 20 domande, dalle quali si sono ottenute 687 risposte utilizzabili; l’82% dei partecipanti erano di sesso femminile, il 18% maschile. Un secondo sondaggio, composto da 40 domande, è stato realizzato per i

<sup>203</sup> [https://annenberg.usc.edu/sites/default/files/KOS\\_2017\\_GCP\\_April6.pdf](https://annenberg.usc.edu/sites/default/files/KOS_2017_GCP_April6.pdf)

<sup>204</sup> (traduzione libera dell’autrice) “Abbiamo fatto qualche passo importante nella giusta direzione identificando le questioni critiche modellando il futuro di una delle professioni più dinamiche e possibilmente non comprese del mondo.” [https://annenberg.usc.edu/sites/default/files/KOS\\_2017\\_GCP\\_April6.pdf](https://annenberg.usc.edu/sites/default/files/KOS_2017_GCP_April6.pdf)

professionisti e suddiviso poi in due ulteriori questionari, uno per o dirigenti di agenzie e uno per i dirigenti interni. Il totale delle risposte è stato di 875, di cui il 57.4% provenienti da intervistati non statunitensi.

Il terzo sondaggio, composto da 11 domande, è rivolto ai professionisti del marketing ed è stato condotto dalla *Association of National Advertisers (ANA)*<sup>205</sup>. Questa inchiesta, basata sulle domande poste per il GCR, è stata gestita via mail e ha ottenuto 101 risposte.

Questa ricerca è stata svolta tra gennaio e febbraio 2017, preceduta da ricerche volte a definire la direzione del sondaggio e rifinire i quesiti da porre.

Per quanto riguarda il campione, per il sondaggio è stato creato un campione *ad hoc*, apposito per lo studio effettuato, e non si può quindi affermare che sia rappresentativo della popolazione. Nonostante questo, i dati ottenuti sono molto importanti perché forniscono importanti indicazioni sulle credenze e le attività degli intervistati.

In questo secondo report globale, l'USC Annenberg Center for Public Relations si è posto 7 interrogativi a cui rispondere sul futuro delle relazioni pubbliche, che, come si nota dai risultati ottenuti, sembra profondamente legato a quello del marketing.

“*Relazioni pubbliche e marketing si uniranno?*”<sup>206</sup>. Alla prima domanda del report, quasi la metà dei relatori pubblici e il 61% dei professionisti del marketing intervistati hanno affermato di credere che le due discipline saranno strettamente allineate nei prossimi 5 anni. Tuttavia, il 20% dei *marketers* crede che le relazioni pubbliche diventeranno una sottocategoria del marketing. Altri pensano invece che saranno le relazioni pubbliche a prevalere.

---

<sup>205</sup> <https://www.ana.net/>

<sup>206</sup> Traduzione libera dell'autrice dall'originale “*Will PR and Marketing mix?*”. [https://annenberg.usc.edu/sites/default/files/KOS\\_2017\\_GCP\\_April6.pdf](https://annenberg.usc.edu/sites/default/files/KOS_2017_GCP_April6.pdf)

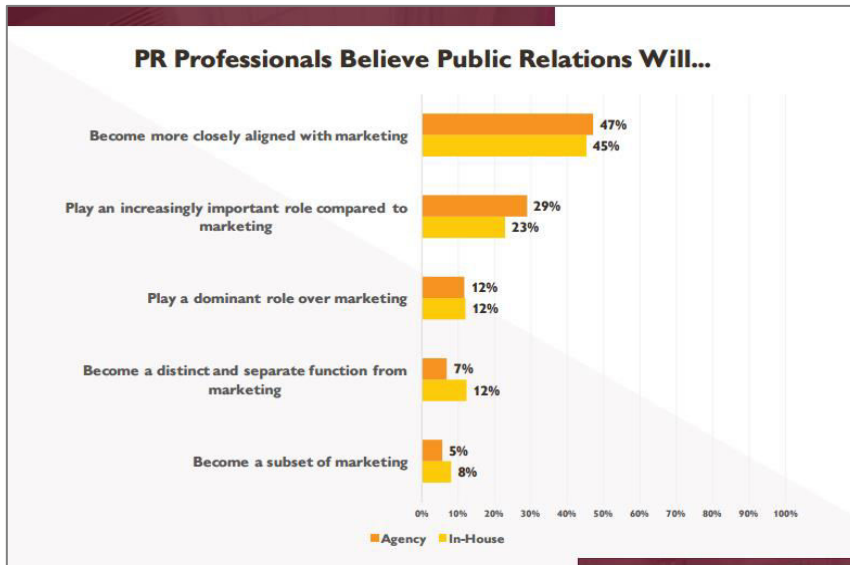


Figura 3.2 – Pareri dei relatori pubblici sul futuro delle PR e del marketing<sup>207</sup>

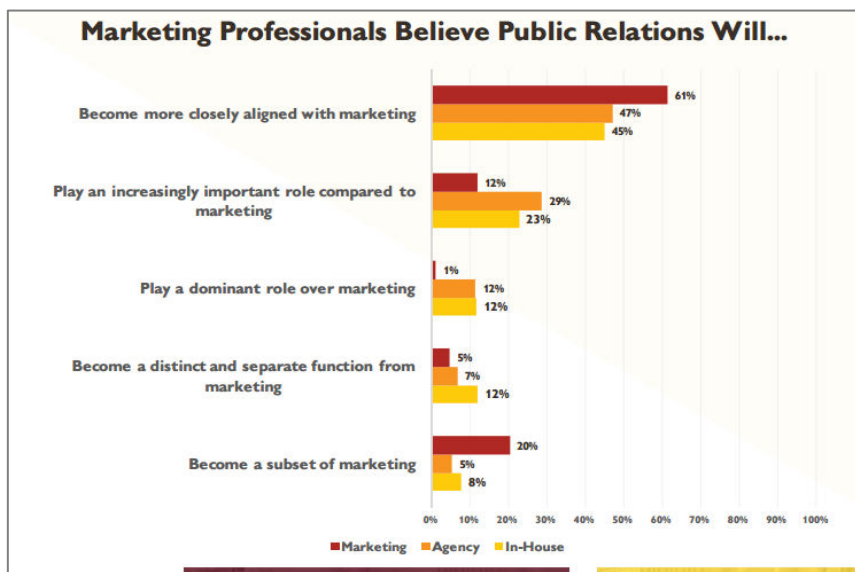


Figura 3.3 – Pareri dei professionisti del marketing sul futuro delle PR e del marketing<sup>208</sup>

<sup>207</sup> [https://annenbergl.usc.edu/sites/default/files/KOS\\_2017\\_GCP\\_April6.pdf](https://annenbergl.usc.edu/sites/default/files/KOS_2017_GCP_April6.pdf)

<sup>208</sup> [https://annenbergl.usc.edu/sites/default/files/KOS\\_2017\\_GCP\\_April6.pdf](https://annenbergl.usc.edu/sites/default/files/KOS_2017_GCP_April6.pdf)

Fred Cook ha dichiarato:

*“Il monitoraggio di questo trend verso la convergenza e la comprensione delle sue conseguenze, è una delle questioni più critiche per l’industria delle relazioni pubbliche di oggi. Stiamo assistendo ad un grande rafforzamento sia per quanto riguarda le agenzie che per le aziende, le quali hanno il potenziale per sminuire il ruolo del professionista di relazioni pubbliche.”<sup>209</sup>”*

“Le relazioni pubbliche dovrebbero ridefinirsi o rinominarsi?”<sup>210</sup>. La risposta emersa dalle risposte a questo secondo interrogativo è “Forse”.

Anche la seconda domanda analizzata nello studio californiano crea quindi qualche nuova riflessione, invece di fornire risposte certe alla domanda formulata. Infatti, l’87% dei professionisti di relazioni pubbliche pensa che il termine “Relazioni pubbliche” non descriverà in modo preciso e completo il lavoro che i relatori saranno chiamati a fare da qui a cinque anni.

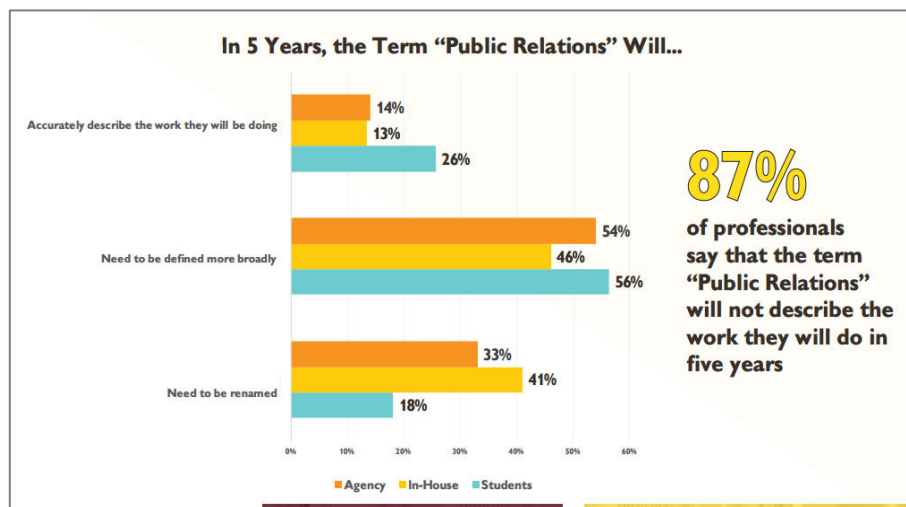


Figura 3.4 – Il futuro del termine “Relazioni pubbliche”<sup>211</sup>

<sup>209</sup> Traduzione libera dell’autrice dall’originale: “Monitoring this trend toward convergence, and understanding its implications, is one of the most critical issues facing the public relations industry today. We’re seeing a lot consolidation on both the agency and corporate fronts, which has the potential to diminish the role of the PR professional.” <https://www.prnewswire.com/news-releases/usc-annenberg-2017-global-communications-report-predicts-convergence-of-marketing-and-public-relations-300432060.html>

<sup>210</sup> Traduzione libera dell’autrice dall’originale “Should PR redefine or rename itself?”. [https://annenberg.usc.edu/sites/default/files/KOS\\_2017\\_GCP\\_April6.pdf](https://annenberg.usc.edu/sites/default/files/KOS_2017_GCP_April6.pdf)

<sup>211</sup> [https://annenberg.usc.edu/sites/default/files/KOS\\_2017\\_GCP\\_April6.pdf](https://annenberg.usc.edu/sites/default/files/KOS_2017_GCP_April6.pdf)



Secondo quasi la metà dei professionisti invece le relazioni pubbliche dovrebbero essere definite in modo più ampio, mentre una minima parte pensa che dovrebbe essere cambiato.

Questi dubbi fanno emergere come sia lampante il fatto che il ruolo delle relazioni pubbliche all'interno delle aziende di oggi stia cambiando, anche in relazione al marketing, a causa delle nuove linee comunicative adottate di conseguenza all'evoluzione tecnologica e all'avvento dei nuovi media digitali. Chi si occupa di comunicazione, deve aggiornarsi, deve prestare attenzione ai cambiamenti, non solamente tecnologici, ma soprattutto culturali, che avvengono nel contesto in cui opera. In futuro, gli *earned* media continueranno a calare come fonte di reddito per le aziende, lasciando il posto a *paid*, *owned* e *shared media*. Gli introiti derivanti dai *earned media* sono calati progressivamente negli scorsi anni e continueranno in questo modo nei prossimi, secondo lo studio<sup>212</sup>. Per il 60% dei professionisti di relazioni pubbliche infatti, nei prossimi cinque anni, i contenuti brandizzati (*branded content*) e l'*influencer marketing* saranno i trend per i prossimi anni.

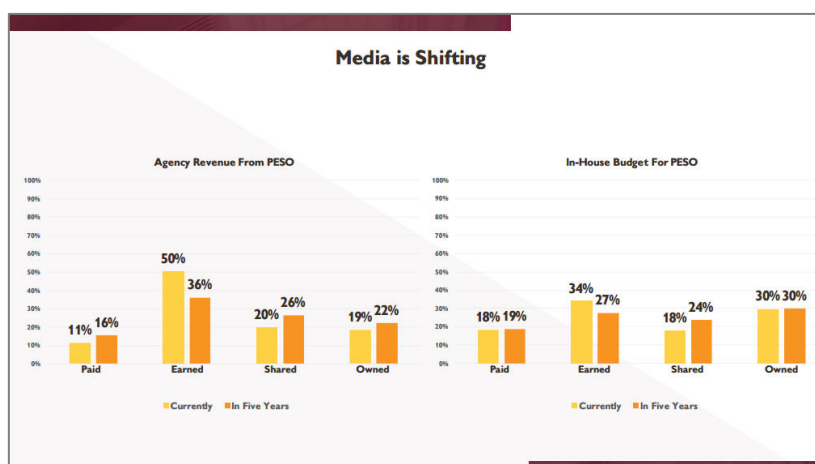


Figura 3.5 – Il cambiamento dei media<sup>213</sup>

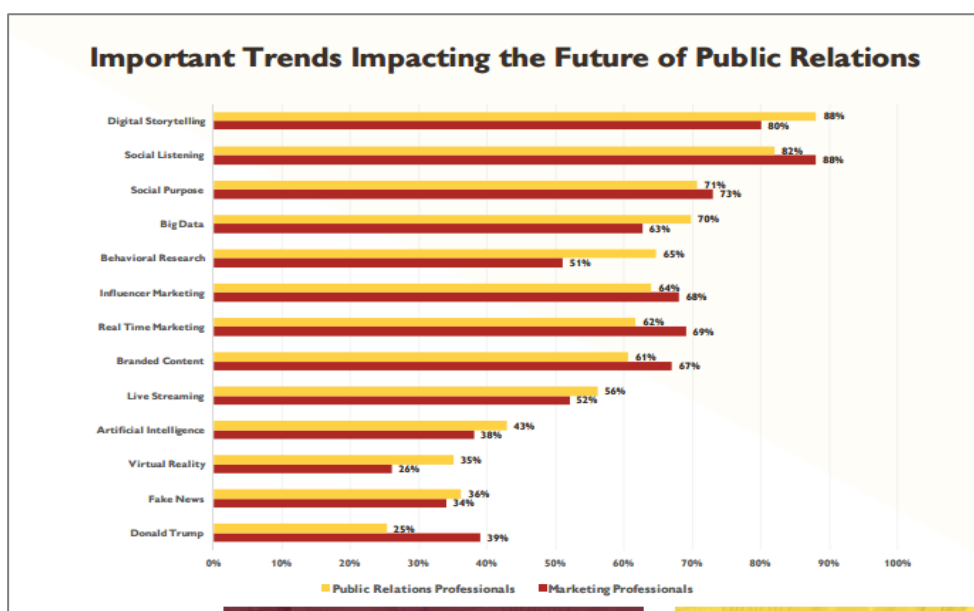
Importante sottolineare anche come, per la maggior parte degli intervistati, nel futuro i consumatori non riusciranno a fare una distinzione tra *paid/earned/shared* media e *owned media*, ma questo cambiamento nei trend dei media richiederà ai professionisti delle relazioni pubbliche di migliorare le proprie abilità di acquisto di spazi

<sup>212</sup><https://instituteforpr.org/usc-annenbergs-2017-global-communications-report-predicts-convergence-marketing-public-relations/>

<sup>213</sup> [https://annenbergs.usc.edu/sites/default/files/KOS\\_2017\\_GCP\\_April6.pdf](https://annenbergs.usc.edu/sites/default/files/KOS_2017_GCP_April6.pdf)

pubblicitari sui vari mezzi di comunicazione, abilità a lungo dominata dalla pubblicità, ma che diventerà importante per tutti i settori della comunicazione aziendale nel futuro.

Un'ulteriore domanda che quest'indagine ha voluto porre ai professionisti intervistati riguarda i trend che potrebbero colpire il futuro delle relazioni pubbliche. Lo *storytelling*, la narrazione digitale viene messa al primo posto dei relatori pubblici, seguita a ruota da *social listening*, l'ascolto sociale, un'attività che sempre più diventa rilevante per i professionisti di una disciplina che si basa sulla capacità di relazionarsi, e *social purpose*, gli scopi sociali; sempre più i consumatori chiedono alle aziende di comportarsi in modo etico e corretto nei confronti della società in cui sono inserite<sup>214</sup>.



**Figura 3.6** – I principali trend che influenzeranno il futuro delle relazioni pubbliche<sup>215</sup>

Anche per quanto riguarda i professionisti del marketing, le posizioni occupate da questi sono le medesime; questa combinazione variegata dimostra come la comunicazione sia cambiata negli ultimi anni, lasciando agli ultimi posti delle mode le tecnologie emergenti o la figura del presidente Donald Trump<sup>216</sup>, non considerandolo impattante sul

<sup>214</sup> <https://saladecomunicacion.llorenteycuencia.com/paises/las-tendencias-que-identifica-el-global-communication-report-2017>

<sup>215</sup> [https://annenbergl.usc.edu/sites/default/files/KOS\\_2017\\_GCP\\_April6.pdf](https://annenbergl.usc.edu/sites/default/files/KOS_2017_GCP_April6.pdf)

<sup>216</sup> La figura del presidente degli Stati Uniti come uomo d'affari, secondo lo studio, non sarà un elemento di grande impatto nella comunicazione aziendale futura.

futuro delle industrie statunitensi. Nemmeno le *fake news* sono sembrate un trend da tenere in considerazione per i prossimi anni.

Proprio grazie a queste informazioni sui trend futuri, si può notare come, per la maggioranza dei professionisti, il marketing e le relazioni pubbliche si troveranno allineati dal punto di vista operativo.

Alla domanda se “le relazioni pubbliche saranno sempre misurate con misurazioni?<sup>217</sup>”, i relatori pubblici credono che le relazioni pubbliche potrebbero aumentare il loro valore all’interno delle organizzazioni ma che le misurazioni dei risultati non siano il giusto metodo di misurazione dei risultati raggiunti dalle azioni di relazioni pubbliche realizzate, ma che il metodo migliore sia la dimostrazione di aver raggiunto gli obiettivi di business prefissati, ovviamente con metodologie di misurazione, ma non concrete quanto quelle utilizzate, ad esempio, per il marketing.

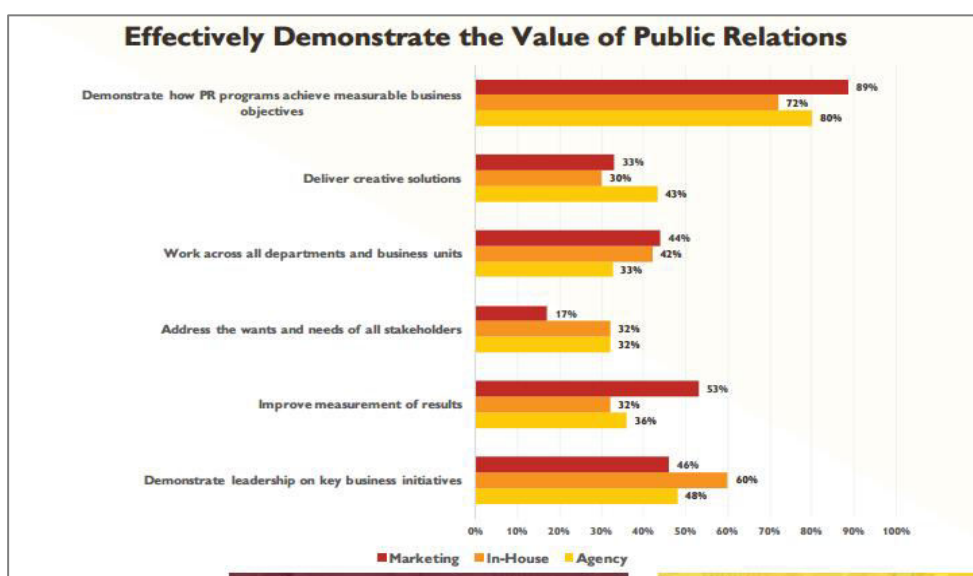


Figura 3.7 – Come dimostrare il valore delle relazioni pubbliche<sup>218</sup>

Negli ultimi punti del report, i professionisti delle relazioni pubbliche credono che nei prossimi anni ci sarà una crescita o almeno un aumento del budget o dei dipendenti. Anche se questa crescita è anelata dai relatori pubblici, non sono pochi gli ostacoli che si trovano a superare: trovare il giusto talento non è facile, anche perché pensare in modo strategico è la prima caratteristica che viene ricercata e che

<sup>217</sup> Traduzione libera dell’autrice dall’originale “*Will PR always be measured by measurement?*”. [https://annenberg.usc.edu/sites/default/files/KOS\\_2017\\_GCP\\_April6.pdf](https://annenberg.usc.edu/sites/default/files/KOS_2017_GCP_April6.pdf)

<sup>218</sup> [https://annenberg.usc.edu/sites/default/files/KOS\\_2017\\_GCP\\_April6.pdf](https://annenberg.usc.edu/sites/default/files/KOS_2017_GCP_April6.pdf)

un relatore pubblico deve avere (89%); inoltre, la maggior parte dei professionisti crede che, fino al momento in cui il ruolo professionale delle relazioni pubbliche non verrà definito in modo migliore, non si potrà dimostrare l'impatto positivo di questa disciplina sulla comunità e sulla società in generale<sup>219</sup>, perdendo terreno rispetto al marketing, e non si potrà godere di migliori benefici economici.

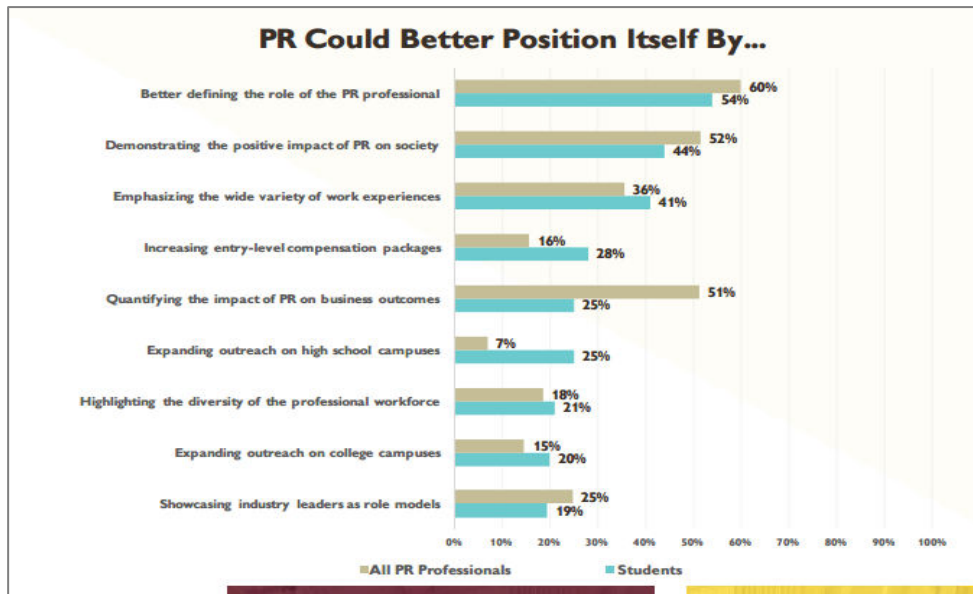
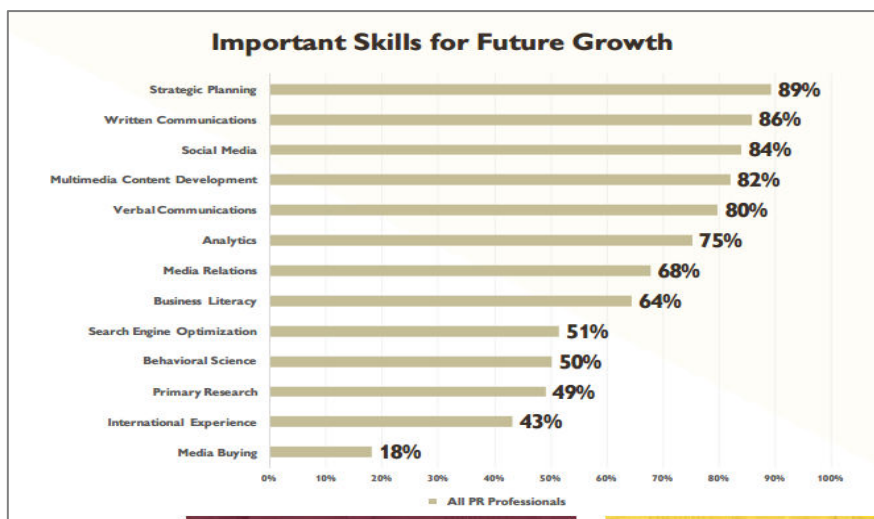


Figura 3.8 – Come le relazioni pubbliche si potrebbero posizionare al meglio<sup>220</sup>

Altre abilità o capacità molto richieste ai futuri comunicatori per la crescita delle relazioni pubbliche sono una buona comunicazione scritta, reti sociali attive, capacità di saper sviluppare contenuti digitali e una buona comunicazione verbale.

<sup>219</sup> <https://instituteforpr.org/usc-annenberg-2017-global-communications-report-predicts-convergence-marketing-public-relations/>

<sup>220</sup> [https://annenberg.usc.edu/sites/default/files/KOS\\_2017\\_GCP\\_April6.pdf](https://annenberg.usc.edu/sites/default/files/KOS_2017_GCP_April6.pdf)



**Figura 3.9** – Capacità importanti per la crescita futura delle relazioni pubbliche<sup>221</sup>

Nella chiusura del GCR del 2017, Fred Cook ha dichiarato:

*“Overall, our study raises a few issues about the future of communications and the role of the PR professional. We may have to wait until next year to see how they pan out, but one thing is perfectly clear. There’s never been a more interesting time to work in public relations or whatever you want to call it.”<sup>222</sup>*

<sup>221</sup> [https://annenberg.usc.edu/sites/default/files/KOS\\_2017\\_GCP\\_April6.pdf](https://annenberg.usc.edu/sites/default/files/KOS_2017_GCP_April6.pdf)

<sup>222</sup> (traduzione libera dell’autrice) “Complessivamente, il nostro studio solleva qualche questione sul futuro delle comunicazioni e sul ruolo dei professionisti delle relazioni pubbliche. Dovremmo aspettare fino al prossimo anno per vedere che risultati ci saranno, ma una cosa è perfettamente chiara. Non c’è mai stato un periodo più interessante per lavorare nelle relazioni pubbliche o in qualsiasi modo vogliate chiamarle.” [https://annenberg.usc.edu/sites/default/files/KOS\\_2017\\_GCP\\_April6.pdf](https://annenberg.usc.edu/sites/default/files/KOS_2017_GCP_April6.pdf)

### 3.3 Il futuro: allontanamento o convergenza?

Nonostante sia difficile poter prevedere con sicurezza l'andamento di un settore così dinamico come quello della comunicazione, e nello specifico delle relazioni pubbliche, dallo studio dello scorso anno condotto *dall'USC Annenberg Center for Public Relations* emerge come il ruolo delle relazioni pubbliche continua la sua corsa all'evoluzione, caratteristica che le ha sempre contraddistinte sin dalla loro nascita: la velocità nel cogliere i cambiamenti di comportamenti e tendenze nei mercati di riferimento l'osservazione delle evoluzioni e la capacità di adattarsi a tali trasformazioni, sono state le caratteristiche che hanno permesso alle relazioni pubbliche di sopravvivere negli anni, raggiungendo il successo nei mercati di riferimento.

I professionisti, come abbiamo appena visto dalle risposte fornite al sondaggio, credono che le relazioni pubbliche, nei prossimi cinque anni, debbano ridefinirsi, aspirando a ottenere nuove responsabilità e maggior considerazione da parte dei colleghi della comunicazione e del marketing e, soprattutto, da parte dei dirigenti di organizzazioni. Con l'evoluzione digitale, le relazioni pubbliche assumono infatti delle nuove caratteristiche che le portano a trasformarsi e a diventare *Digital Public Relations*, ponendo al centro della loro attenzione il consumatore, ancora più di quando si parlava di relazioni pubbliche tradizionali.

Secondo Meerman Scott<sup>223</sup>, le relazioni e i contenuti di queste si sono trasformati soprattutto grazie ai *social networks*; ad essere cambiate non sono solo le procedure di comunicazione, ma soprattutto come le organizzazioni possono relazionarsi con i propri pubblici.

Con l'avvicinarsi ad un nuovo tipo di consumatore, il *prosumer*, che cerca un dialogo con le realtà aziendali del suo ambiente di riferimento, anche e soprattutto *online*, il relatore pubblico comincia ad approcciarsi ad attività che fino a poco tempo fa appartenevano al settore del marketing, arrivando quasi a non poter più delimitare i due ambiti di competenza delle *Digital PR* e del *Digital Marketing*.

Secondo Enzo Rimedio:

---

<sup>223</sup> <http://www.ferpi.it/la-convergenza-di-rp-e-marketing-secondo-david-meerman-scott/>

*“[...] i Digital Media hanno permesso un avvicinamento fra Comunicazione e Marketing come mai era successo prima, e anche questo è indicativo dei forti cambiamenti in atto nel settore delle Relazioni Pubbliche<sup>224</sup>”*

ed è quello che emerge dalle conclusioni del report presentato in precedenza. In sostanza, i dirigenti delle organizzazioni devono comprendere che le relazioni pubbliche sono una funzione strategica-manageriale tanto quanto lo è il marketing, mentre i relatori devono munirsi di tutto quel set di conoscenze che finora erano riservate al reparto marketing aziendale

Nonostante gli indizi raccolti tuttavia, si nota ancora una leggera freddezza da parte dei professionisti di marketing nei confronti delle relazioni pubbliche, tanto da poter ipotizzare il passaggio di queste ultime sotto il “controllo” del marketing.

Concludendo, a mio parere è possibile affermare come una collaborazione tra marketing e relazioni pubbliche sia maggiormente auspicabile rispetto ad una netta e continua separazione tra le due, visti i tanti punti in comune che hanno ultimamente all’interno di un progetto comunicativo aziendale. Ciò non significa una perdita di identità, ma semmai una ricchezza nell’apprendere nuove competenze e nel raggiungere obiettivi comuni cooperando. Una minore ostilità tra le due potrebbe solo portare ad una sinergia operativa più efficace ed efficiente, portando ciò che già accade *online* nel mondo *offline* di tutti i giorni

Tutto quello che è stato detto finora però può valere solamente per gli Stati Uniti d’America, visto il fatto che i dati raccolti, i professionisti intervistati e lo sviluppo del progetto di ricerca si riferiscono principalmente a questa parte del mondo.

È proprio a partire da questa considerazione che mi è venuta l’idea di condurre la ricerca che verrà presentata nel prossimo capitolo, interamente *made in Italy*.

---

<sup>224</sup> <https://sosdigitalpr.com/le-digital-pr/>





## CAPITOLO QUARTO

### L'ITALIA COME GLI STATI UNITI D'AMERICA?

Dopo aver letto il *Global Communications Report* del 2017 e aver osservato i risultati che indicano il probabile futuro del ruolo delle relazioni pubbliche all'interno della comunicazione aziendale, ho deciso di verificare se gli stessi risultati si ottengano anche in Italia, indagando sulle opinioni e sulle esperienze dei professionisti, sia del settore delle relazioni pubbliche che del marketing, e capire inoltre se la rivalità tra le due discipline resista nel tempo o se, grazie alle trasformazioni apportate dai cambiamenti tecnologici, i dissapori si siano placati.

Dopo aver esaminato i vari aspetti delle due discipline e averne sottolineato alcuni punti in comune, in questo capitolo scopriremo se le tendenze raccolte dallo studio americano rispecchiano quelle italiane, ovvero se il futuro di marketing e relazioni pubbliche verte alla convergenza delle due o se ci si aspetta un allontanamento o la prevalenza di uno sull'altro. Grazie all'indagine condotta, cercheremo di capire anche se i termini "relazioni pubbliche" e "marketing" saranno ancora adatti a descrivere le attività di questi due settori dopo l'evoluzione subita in questi anni.

#### 4.1 Ricerca e metodologia

Alle domande originate dalla lettura del *Global Communications Report* del 2017, si è vista la necessità di rispondere tramite la somministrazione di interviste a figure aziendali che si occupano, dal punto di vista professionale, di relazioni pubbliche e di marketing.

Indagare le opinioni e le esperienze di un gruppo di persone non è però un processo semplice, vista anche la necessità di trovare il metodo di indagine che più si addice alle circostanze.

Dopo aver completato un primo step di ricerca sullo “stato dell’arte”, ovvero i risultati delle ricerche condotte in precedenza e la letteratura scientifica sull’argomento in questione, ho deciso di condurre un’indagine di ricerca applicata<sup>225</sup> per poter ricavarne risultati utilizzabili nell’immediato, e quindi ottimi per questo studio e in generale per gli studi dei fenomeni sociali.

In un primo momento, ho osservato un percorso tipico di conduzione di un’indagine sociale presentato da Lorenzo Bernardi nel suo libro *Percorsi di ricerca sociale. Conoscere, decidere, valutare*<sup>226</sup>.

Questa prassi è composta da 5 passi, dall’impostazione della domanda di ricerca alla diffusione dei risultati ottenuti. Ogni passo poi è diviso in due fasi: quella dell’azione e quella del controllo; la prima fase è sostanzialmente operativa, durante la quale vengono svolte le azioni necessarie allo svolgimento dello studio, mentre la seconda concede la possibilità di controllare il corretto avanzamento della ricerca.

È comunque uno schema ottimale, come sottolinea Bernardi, che può essere modificato a piacimento dallo studioso per motivi legati a tempistiche ristrette o a risorse economiche limitate.

---

<sup>225</sup> Bernardi L. (2006), *Percorsi di ricerca sociale. Conoscere, decidere, valutare*, pp. 41-42.

<sup>226</sup> Bernardi L. (2006), *Percorsi di ricerca sociale. Conoscere, decidere, valutare*, Roma, Carocci editore.

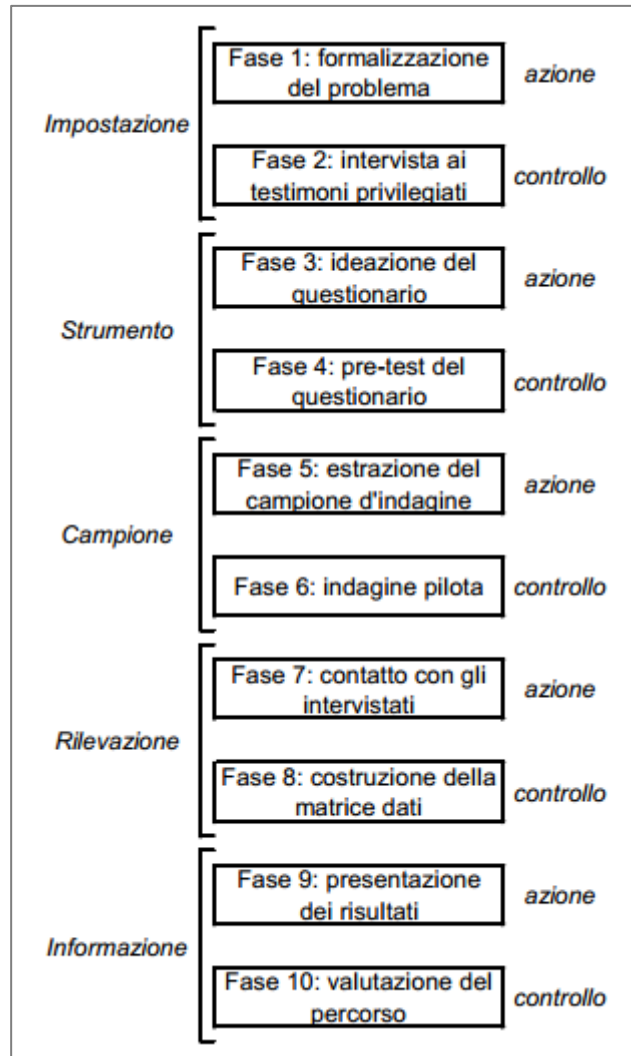


Figura 4.1 – Fasi di realizzazione di un'indagine sociale<sup>227</sup>

Nella fase di formalizzazione del problema (fase 1) sono stati raccolti vari documenti e ricerche sulle relazioni e i punti di incontro tra relazioni pubbliche e marketing, per avere una chiara idea di ciò che gli studiosi già avevano riscontrato e prodotto in materia. In realtà, la ricerca non ha dato molti frutti, e la maggior parte di questi si rifacevano al già citato Report dello scorso anno.

La fase di controllo (2) non ha invece previsto l'incontro con testimoni privilegiati, ma la lettura di tesi di laurea sull'argomento in questione, che potessero farmi capire se i punti toccati con le mie ricerche fossero sufficienti all'indagine progettata.

<sup>227</sup> Bernardi L. (2006), *Percorsi di ricerca sociale. Conoscere, decidere, valutare*, pp. 52.

Successivamente (3 e 4), è stato deciso di condurre le ricerche tramite l'utilizzo di un questionario da sottoporre ai professionisti, composto da un totale di tredici domande a risposta aperta, e quindi non con la possibilità di scegliere tra una lista di risposte fornite dallo studioso, in modo tale che l'intervistato si possa sentire libero di rispondere e approfondire l'argomento. I quesiti sono stati stilati sulla base delle pregresse ricerche e riveduti più volte, anche da persone terze, per riconoscere la presenza di domande vaghe o ridondanti, prima della stesura definitiva.

Vorrei sottolineare che nel questionario sono state inserite delle *domande di controllo*, ovvero quesiti simili ad altri espressi nel questionario in precedenza, volti a controllare la reale comprensione dell'indagine da parte dell'intervistato ma soprattutto l'attendibilità delle sue risposte.

Di seguito, viene riportata l'intervista inviata ai professionisti. Da notare che gli unici cambiamenti apportati nella composizione scritta della domanda riguardano il settore di riferimento: in alcune domande infatti, quelle qui presentate con i termini "marketing" e "relazioni pubbliche" in grassetto, è stata inserita di volta in volta l'espressione più idonea a contraddistinguere il professionista oggetto dell'intervista.

1. Come descriverebbe **il marketing/le relazioni pubbliche** in poche parole?
2. Quale ruolo **ricopre il marketing/ricoprono le relazioni pubbliche** all'interno di un'organizzazione?
3. L'avvento del Web 2.0 e dei *social media* nel mondo aziendale hanno apportato evidenti trasformazioni alla comunicazione aziendale: come è **cambiato il marketing/sono cambiate le relazioni pubbliche** dal punto di vista operativo?
4. Secondo Lei, marketing e relazioni pubbliche sono entrambe discipline necessarie all'interno di un'azienda? Se sì, perché? Se no, per quale motivo?

Questo set di domande riguarda il settore di competenza dei professionisti intervistati e come questo si sia evoluto nel tempo.

5. In un'indagine statunitense del 2017<sup>228</sup>, il 57% degli intervistati ha asserito la convinzione che le relazioni pubbliche e il marketing siano destinate ad allinearsi sempre più nei prossimi cinque anni, anche a causa della trasformazione digitale e dell'incremento nell'utilizzo strategico dei *social media*; il 20% prevede che il marketing ingloberà le relazioni pubbliche, mentre il restante 8% le crede ancora due funzioni separate e distinte.

Secondo il suo punto di vista e la sua esperienza, oggi in Italia quale delle tre posizioni prevale? Perché?

La quinta domanda, riprendendo i dati del *Global Communications Report* del 2017, introduce il concetto di allineamento tra il marketing e le relazioni pubbliche.

6. Secondo Lei, quale sarà il futuro delle relazioni pubbliche all'interno della comunicazione aziendale?
7. Secondo Lei, quale sarà il futuro del marketing all'interno della comunicazione aziendale?
8. Il termine "marketing" descriverà ancora in modo preciso le attività che verranno svolte da questo settore nei prossimi anni?
9. Il termine "relazioni pubbliche" descriverà ancora in modo preciso le attività che verranno svolte da questo settore nei prossimi anni?
10. Se potesse disporre di una parte di budget da investire nei due settori, come la ripartirebbe?
11. Nei prossimi anni, quali aree rimarranno di pertinenza delle relazioni pubbliche? E quali aree rimarranno di pertinenza del marketing?

Il set dalla 6 alla 11 riguarda il futuro delle discipline, non ponendole a confronto, ma individualmente.

12. Ci sono delle aree che, secondo Lei, sono destinate a convergere?
13. Quali aspetti dovrebbero migliorare il marketing e le relazioni pubbliche per sopravvivere alla continua evoluzione digitale di questi anni?

---

<sup>228</sup> <https://annenberg.usc.edu/research/center-public-relations/news/usc-annenbergs-2017-global-communications-report-predicts>

Le ultime due domande si rifanno ad una possibile convergenza tra relazioni pubbliche e marketing e al futuro delle due.

Sono stati quindi selezionati 10 professionisti come campione per la ricerca.

Preciso che il campione sul quale è stato condotto questo studio non è rappresentativo della popolazione di riferimento. Gli intervistati sono 5 professionisti nell'ambito delle relazioni pubbliche e 5 nel marketing.

Sono stati contattati dei professionisti che si occupano di marketing o relazioni pubbliche in ambiti diversi: se sono inseriti all'interno di contesti aziendali, le realtà per le quali lavorano variano come dimensioni e per prodotto o servizio di cui si occupano; alcuni sono liberi professionisti, altri sono presidenti di associazioni nazionali e altri ancora docenti. È stato scelto di spaziare tra i vari ambiti occupazionali delle due discipline per avere opinioni diverse e visioni del settore comunicativo eterogenee. I dieci intervistati sono stati scelti grazie a miei contatti personali ottenuti durante mie precedenti esperienze, ma grazie anche a contatti del mio relatore, che mi ha supportata nel processo di selezione e contatto di questi.

Seguendo lo schema per condurre al meglio l'indagine, al quinto passo troviamo il contatto con gli intervistati. Per questa fase, è stato deciso di optare per un'intervista su supporto digitale inviata tramite servizio di posta elettronica, per ottimizzare i tempi di conduzione delle interviste e dare la possibilità di leggere e comprendere le domande con tranquillità e di poter correggere le risposte o di ampliarle. I rispondenti hanno quindi ricevuto via e-mail un file contenente una breve descrizione dell'ambito di ricerca e le tredici domande. Per rispondere alle domande è stato sufficiente modificare lo stesso file e rispedirlo. Il canale attraverso cui sono state gestite le interviste non influisce sui dati ottenuti, essendo domande di tipo personale, nelle quali viene richiesto di basarsi su proprie convinzioni o esperienze nel rispondere.

Tutti i professionisti contattati hanno risposto con celerità alla mia richiesta di partecipazione e, in due casi, mi è stato richiesto di avere i risultati della ricerca, una volta terminato il mio studio.

I risultati ottenuti verranno presentati al termine di questo capitolo, dopo aver preso visione ed analizzato le risposte dei dieci professionisti intervistati. I risultati sono stati comunque ricavati attraverso metodi qualitativi piuttosto che quantitativi (anche perché la ricerca era già stata impostata come qualitativa vista la presenza di

domande a risposta aperta), in quanto si ritiene migliore per misurare i risultati ottenuti da risposte a domande aperte. Inoltre, mi è sembrato di maggior rilievo cercare di comprendere e riportare i pareri dei professionisti riguardo la questione in discussione.

Di seguito, verranno riportate le tredici interviste, suddivise in due parti. Le prime presentate sono le risposte dei professionisti di relazioni pubbliche, seguite da quelle dei *marketers*. Ogni intervista viene seguita da un mio breve sunto delle parole del professionista con un commento personale, sottolineando gli aspetti rilevanti per gli obiettivi di ricerca descritti in precedenza.

## 4.2 I cinque delle relazioni pubbliche

In questa parte del capitolo, vengono riportate interamente le trascrizioni delle interviste rivolte ai professionisti dell'ambito delle relazioni pubbliche.

Come anticipato, gli intervistati per le relazioni pubbliche sono cinque professionisti del settore:

- Dott.ssa Mariapaola La Caria, *P.R Consulting*;
- Dott. Toni Muzi Falconi;
- Dott. Enrico Pinton, *Caccaro S.r.l.*, arredamenti;
- Dott. Enzo Rimedio;
- Dott. Fabio Ventoruzzo, *Reputation Institute* e *Ferpi*.

### 4.2.1. Dott.ssa Mariapaola La Caria

*Presidente di P.R. Consulting, agenzia di relazioni pubbliche e comunicazione di Padova. L'agenzia ha fondato un consorzio con un professionista per erogare servizi di marketing e comunicazione nel turismo e sviluppare progetti di sviluppo locale.*

**Domanda:** Come descriverebbe le relazioni pubbliche in poche parole?

**Risposta:** *Le relazioni pubbliche sono una branca della comunicazione che ha come obiettivo facilitare le relazioni tra l'organizzazione (profit, no profit, pubblica e privata) con i suoi diversi stakeholder e pubblici.*

**D:** Quale ruolo ricoprono le relazioni pubbliche all'interno di un'organizzazione?

**R:** *Le relazioni pubbliche sono una funzione strategica in un'organizzazione moderna, perché agiscono a stretto contatto con il CDA o con l'amministratore delegato e insieme al marketing incidono sulla strategia dell'organizzazione sia verso il mercato che verso l'interno.*



**D:** L'avvento del Web 2.0 e dei *social media* nel mondo aziendale hanno apportato evidenti trasformazioni alla comunicazione aziendale: come sono cambiate le relazioni pubbliche dal punto di vista operativo?

**R:** *I social network e il web marketing hanno velocizzato i processi di accreditamento dell'azienda nei confronti dell'opinione pubblica (anche se ci sono molte differenze nei settori di intervento) e di branding aziendale. Hanno inoltre modificato i comportamenti dei clienti e degli stessi dipendenti rendendo i flussi di informazioni molto più fluidi. In altre parole, oggi un'azienda non può non comunicare perché lo fanno altri per lei.*

**D:** Secondo Lei, marketing e relazioni pubbliche sono entrambe discipline necessarie all'interno di un'azienda? Se sì, perché? Se no, per quale motivo?

**R:** *Sono due discipline fondamentali per l'azienda e sarebbe utile che ci fossero entrambi. In alcuni settori le due discipline si sono praticamente fuse (per esempio il turismo), in altri invece continuano ad esistere con la loro autonomia e con la necessità di una stretta collaborazione.*

**D:** In un'indagine statunitense del 2017, il 57% degli intervistati ha asserito la convinzione che le relazioni pubbliche e il marketing siano destinate ad allinearsi sempre più nei prossimi cinque anni, anche a causa della trasformazione digitale e dell'incremento nell'utilizzo strategico dei *social media*; il 20% prevede che il marketing ingloberà le relazioni pubbliche, mentre l'8% le crede ancora due funzioni separate e distinte.

Secondo il suo punto di vista e la sua esperienza, oggi in Italia quale delle tre posizioni prevale? Perché?

**R:** *Oggi purtroppo in Italia nelle piccole e medie imprese esiste molto spesso solo il marketing e le relazioni pubbliche sono utilizzate solo per l'attività di media relation. Nel futuro prossimo ritengo che le due discipline si allineeranno in molti dei settori economici; nelle grandi aziende collaboreranno senza fondersi, nelle piccole e medie ci sarà l'inglobamento del marketing. Il marketing ha una storia molto più lunga ed è legato al fatturato delle aziende e perciò molto più riconoscibile e accreditato nei confronti degli imprenditori.*

**D:** Secondo Lei, quale sarà il futuro delle relazioni pubbliche all'interno della comunicazione aziendale?

**R:** Sarà ancora molto importante l'attività di media relation on e off line. Sarà molto importante la comunicazione interna perché le risorse umane diventano un fattore competitivo per le aziende. Le relazioni istituzionali sono e saranno necessarie per la vita dell'azienda sul territorio. L'organizzazione di eventi continua ad essere un'attività molto utile per le R.P. Le attività sul web sono quelle che saranno gestite in comune con il marketing.

**D:** Secondo Lei, quale sarà il futuro del marketing all'interno della comunicazione aziendale?

**R:** Il marketing avrà un ruolo preminente nella gestione delle attività di comunicazione nel web e sicuramente mantiene il ruolo strategico nel rapporto con i clienti.

**D:** Il termine "marketing" descriverà ancora in modo preciso le attività che verranno svolte da questo settore nei prossimi anni?

**R:** Senza dubbio.

**D:** Il termine "relazioni pubbliche" descriverà ancora in modo preciso le attività che verranno svolte da questo settore nei prossimi anni?

**R:** Il termine relazioni pubbliche è un termine complesso e per tale motivo tende a descrivere molte attività ma non in modo preciso.

**D:** Se potesse disporre di una parte di budget da investire nei due settori, come la ripartirebbe?

**R:** 40% al marketing, 60% alle relazioni pubbliche

**D:** Nei prossimi anni, quali aree rimarranno di pertinenza delle relazioni pubbliche? E quali aree rimarranno di pertinenza del marketing?

**R:** Come già anticipato le relazioni pubbliche saranno preminenti nel rapporto con il territorio e con gli stakeholder e nel rapporto tra coloro che operano all'interno dell'azienda. Il marketing manterrà le sue funzioni strategiche nel rapporto con i clienti.

**D:** Ci sono delle aree che, secondo Lei, sono destinate a convergere?

**R:** La gestione del web.

**D:** Quali aspetti dovrebbero migliorare il marketing e le relazioni pubbliche per sopravvivere alla continua evoluzione digitale di questi anni?

**R:** *La questione riguarda non tanto le discipline quanto i professionisti. La velocità nel cogliere i comportamenti e le evoluzioni è fondamentale per sopravvivere e anzi avere successo nel mercato di oggi e del futuro.*

Dalle parole della dottoressa La Caria, possiamo comprendere come le relazioni pubbliche siano da lei considerate una funzione cardine nell'ideare e, successivamente, attuare la strategia comunicativa migliore per le relazioni intraprese da un'organizzazione, collaborando con il marketing e con i piani alti di una società.

La dottoressa La Caria sottolinea l'importanza sia delle relazioni pubbliche che del marketing all'interno di un'azienda, ritenendo possibile un loro allineamento futuro; precisa inoltre come, nelle imprese più piccole, il marketing tenderà ad inglobare le relazioni pubbliche, forte del riconoscimento che gli imprenditori gli concedono, vista anche la sua lunga presenza nei processi decisionali aziendali. Alle due discipline viene quindi dato uguale valore in campo comunicativo, nonostante rimangano ancora delle differenze sul piano applicativo.

Inoltre, l'intervistata conferma la futura presenza sia delle relazioni pubbliche che del marketing nei settori centrali delle organizzazioni e crede che entrambe manterranno come punti di forza i settori operativi tradizionali, ovvero i rapporti con pubblici, stakeholder, dipendenti e territorio per le prime, comunicazione online e gestione strategica delle relazioni per il secondo. L'unica area in cui potrebbero convergere è la gestione del web.

#### **4.2.2. Dott. Toni Muzi Falconi**

*Da più di cinquant'anni nel settore delle relazioni pubbliche, ha creato e fondato, tra le altre, Methodos, società di consulenza di direzione. È stato presidente di Idom - Impresa Domani e dell'Istituto per le Relazioni Pubbliche - IPR, vicepresidente e presidente della Ferpi – Federazione Relazioni Pubbliche Italiana, unico membro non parlamentare del Comitato per la Comunicazione della Camera dei Deputati nel 1998-99 e consulente scientifico nel 2000-2001 del Progetto Finalizzato “Comunicazione Integrata per la Riforma” avviato dal Ministero della Funzione Pubblica. Presidente fondatore della Global Alliance for Public Relations and Communication Management. Oggi è docente all'executive Master in Public Relations and Corporate Communication della NYU (New York), alla scuola di governo della Luiss e alla LUMSA.*

**Domanda:** Come descriverebbe le relazioni pubbliche in poche parole?

**Risposta:** *Sono le relazioni consapevoli che una organizzazione (pubblica, privata o sociale) sviluppa per ascoltare, dialogare e interagire con quei pubblici che possono influire per accelerare o ritardare il raggiungimento degli obiettivi perseguiti, tattici o strategici.*

**D:** Quale ruolo ricoprono le relazioni pubbliche all'interno di un'organizzazione?

**R:** *Essenziale perché se gli obiettivi tattici o strategici dell'organizzazione vengono raggiunti nei tempi previsti, il valore aggiunto del prodotto è perlomeno pari al disvalore quando quei tempi non sono rispettati a causa di mancanza di dialogo e di interazione con quei pubblici.*

**D:** L'avvento del Web 2.0 e dei *social media* nel mondo aziendale hanno apportato evidenti trasformazioni alla comunicazione aziendale: come sono cambiate le relazioni pubbliche dal punto di vista operativo?

**R:** *I pubblici si sono segmentati, la velocità è aumentata, l'attenzione è diminuita e la valutazione dell'efficacia è divenuta assai più complessa visto l'incremento delle variabili influenti sui comportamenti, dei pubblici ma anche delle organizzazioni.*

**D:** Secondo Lei, marketing e relazioni pubbliche sono entrambe discipline necessarie all'interno di un'azienda? Se sì, perché? Se no, per quale motivo?

**R:** *Sono necessarie entrambe soprattutto all'esterno più che all'interno perché il loro intreccio tanto più è produttivo quanto più è sinergico e viceversa.*

**D:** In un'indagine statunitense del 2017, il 57% degli intervistati ha asserito la convinzione che le relazioni pubbliche e il marketing siano destinate ad allinearsi sempre più nei prossimi cinque anni, anche a causa della trasformazione digitale e dell'incremento nell'utilizzo strategico dei *social media*; il 20% prevede che il marketing ingloberà le relazioni pubbliche, mentre l'8% le crede ancora due funzioni separate e distinte.

Secondo il suo punto di vista e la sua esperienza, oggi in Italia quale delle tre posizioni prevale? Perché?

**R:** *Non so quale prevale. Ma di certo l'allineamento non vuol dire sovrapposizione o azione di inglobamento. Il che non vuol dire che, in alcune situazioni di cultura organizzativa e di capacità di governo della comunicazione, marketing e relazioni pubbliche non possano lavorare insieme o anche per la stessa direzione.*

**D:** Secondo Lei, quale sarà il futuro delle relazioni pubbliche all'interno della comunicazione aziendale?

**R:** *Dipende dalle competenze e dai comportamenti dei relatori pubblici.*

**D:** Secondo Lei, quale sarà il futuro del marketing all'interno della comunicazione aziendale?

**R:** *Idem come sopra.*

**D:** Il termine "marketing" descriverà ancora in modo preciso le attività che verranno svolte da questo settore nei prossimi anni?

**R:** *Non credo nessuno sappia la risposta.*

**D:** Il termine "relazioni pubbliche" descriverà ancora in modo preciso le attività che verranno svolte da questo settore nei prossimi anni?

**R:** *Idem come sopra.*

**D:** Se potesse disporre di una parte di budget da investire nei due settori, come la ripartirebbe?

**R:** *Dipende dall'obiettivo dell'organizzazione (sia strategico che tattico)*

**D:** Nei prossimi anni, quali aree rimarranno di pertinenza delle relazioni pubbliche? E quali aree rimarranno di pertinenza del marketing?

**R:** *Non ci provo neppure a prevedere.*

**D:** Ci sono delle aree che, secondo Lei, sono destinate a convergere?

**R:** *Molte sono già convergenti, man mano che il marketing si avvicina alle relazioni pubbliche. Oggi la qualità delle relazioni è la ragione stessa di esistere delle organizzazioni.*

**D:** Quali aspetti dovrebbero migliorare il marketing e le relazioni pubbliche per sopravvivere alla continua evoluzione digitale di questi anni?

**R:** *Approfondire insieme, e senza prevaricazioni, la risposta alla domanda precedente.*

Il dottor Muzi Falconi considera vitale il ruolo delle relazioni pubbliche in un'organizzazione per la loro capacità di apportare valore all'azienda grazie alla buona gestione delle relazioni con i vari pubblici di riferimento. Anche per lui, entrambe sono fondamentali in un'organizzazione moderna, tanto da prevederne una futura collaborazione, a patto che non si parli di sovrapposizione o di inglobamento di una nell'altra. Per quanto riguarda le aree di pertinenza future, non ha fornito una risposta precisa, specificando però in un secondo momento come molte aree siano già convergenti e come, a suo parere, siano le relazioni il fondamento dell'avvicinamento tra marketing e relazioni pubbliche.

#### 4.2.3. Dott. Enrico Pinton

*Addetto marketing operativo, Caccaro s.r.l., arredamenti. Ha collaborato con Giampietro Vecchiato alla stesura del Manuale di Relazioni Pubbliche<sup>229</sup>.*

**Domanda:** Come descriverebbe le relazioni pubbliche in poche parole?

**Risposta:** *Le relazioni pubbliche sono il governo delle relazioni con i vari stakeholder dell'impresa.*

**D:** Quale ruolo ricoprono le relazioni pubbliche all'interno di un'organizzazione?

**R:** *Nella mia esperienza ho notato che è molto difficile che le relazioni pubbliche vengano identificate come una chiara e distinta funzione aziendale. La pratica e gli strumenti delle relazioni pubbliche rientrano, nella maggior parte delle volte, all'interno del dipartimento marketing. All'interno di tale dipartimento svolgono un ruolo operativo a supporto degli obiettivi del piano di marketing derivanti dagli obiettivi del piano e della politica commerciale.*

**D:** L'avvento del Web 2.0 e dei social media nel mondo aziendale hanno apportato evidenti trasformazioni alla comunicazione aziendale: come sono cambiate le relazioni pubbliche dal punto di vista operativo?

**R:** *In realtà ciò che mi pare essere cambiato totalmente è il contesto aziendale e pubblico nel quale le relazioni pubbliche si muovono. Gli stakeholder vivono e si esprimono anche attraverso nuovi strumenti online e tutto ciò rende più facile l'ascolto aggregato e il monitoraggio della reputazione. Nella mia visione, il vero centro della relazioni pubbliche è rappresentato dalla relazione bidirezionale e dalla fiducia che si crea nel tempo grazie alla trasparenza e coerenza confermata da "scambi" ripetuti tra azienda e stakeholder. Il Web 2.0 è uno strumento che potenzia le capacità relazionali e amplifica la rete del relatore pubblico ma il fondamentale resta: la cura paziente della relazione.*

**D:** Secondo Lei, marketing e relazioni pubbliche sono entrambe discipline necessarie all'interno di un'azienda? Se sì, perché? Se no, per quale motivo?

---

<sup>229</sup> Vecchiato, G., in collaborazione con Pinton, E. (2008), *Manuale operativo di relazioni pubbliche. Metodologia e Case history*.

**R:** Ho lavorato per un'agenzia e due aziende tutte del Veneto. Entrambe le aziende rientrano nella categoria PMI. Nella mia esperienza l'azienda non percepisce la differenza tra marketing e relazioni pubbliche. Negli anni è aumentata di molto l'attenzione da parte dei vertici decisionali dell'azienda nei confronti del campo genericamente inteso del "marketing". Il problema è che tale attenzione risulta spesso frammentaria e confusa e non si traduce in piani, anche solo operativi, organici di medio periodo.

Alcune aziende iniziano ad accorgersi di questo fatto e, per prima cosa, si affidano a professionisti esterni spesso senza avere un'adeguata struttura interna in grado di dare una direzione strategica a questi professionisti esterni. Nel tempo l'azienda si accorge di tale lacuna e inizia a strutturare un reparto interno che, nella maggior parte dei casi, rientra sotto l'etichetta "Marketing". Direi che, nei fatti, l'azienda si rende conto della necessità di tali discipline; sta poi al professionista interno iniziare un lavoro di sensibilizzazione e organizzazione interna che renda efficace questa necessità.

**D:** In un'indagine statunitense del 2017, il 57% degli intervistati ha asserito la convinzione che le relazioni pubbliche e il marketing siano destinate ad allinearsi sempre più nei prossimi cinque anni, anche a causa della trasformazione digitale e dell'incremento nell'utilizzo strategico dei social media; il 20% prevede che il marketing ingloberà le relazioni pubbliche, mentre l'8% le crede ancora due funzioni separate e distinte.

Secondo il suo punto di vista e la sua esperienza, oggi in Italia quale delle tre posizioni prevale? Perché?

**R:** Parlando della mia esperienza personale, come ho già detto, la PMI Veneta non distingue la differenza tra le due funzioni. All'interno del dipartimento marketing vengono gestite attività e strumenti tradizionalmente appannaggio delle relazioni pubbliche, Media relations ed eventi in primis. Sempre nella mia esperienza ho notato che è molto difficile siano presenti persone diverse per le funzioni marketing e relazioni pubbliche. Molto più comune la distinzione tra marketing operativo e marketing strategico oppure tra marketing offline e marketing online.

**D:** Secondo Lei, quale sarà il futuro delle relazioni pubbliche all'interno della comunicazione aziendale?



**R:** *Io ampliarei la domanda: “quale sarà il futuro della comunicazione aziendale?”.*

*Ho l'impressione che tanti steccati stiano cadendo o debbano cadere. A livello operativo, secondo me, non ha più senso distinguere tra marketing o relazioni pubbliche o tra online e offline. La funzione aziendale “marketing” o “comunicazione” o qualsiasi altra etichetta assumerà in futuro dovrà occuparsi del governo delle relazioni con i vari pubblici dell'azienda non distinguendo più tra clienti, prospects, leads, giornalisti, istituzionali, ecc. ecc.*

*Il responsabile di questa funzione aziendale deve essere in grado (ed avere la sensibilità) di instaurare e governare le relazioni con i vari soggetti utilizzando i giusti attrezzi del mestiere alla luce degli obiettivi strategici di lungo periodo dell'azienda.*

**D:** Secondo Lei, quale sarà il futuro del marketing all'interno della comunicazione aziendale?

**R:** *Per ragioni storiche e strutturali (il marketing tratta di clienti e potenziali clienti = fatturato = asset strategico dell'azienda) il marketing gioca già un ruolo di primo piano all'interno della comunicazione aziendale. Grazie allo sviluppo di quello che abbiamo chiamato “web 2.0” (o 3.0 o 4.0 o qualsiasi cosa si chiamerà in futuro) il marketing, e più in generale le discipline della comunicazione, possono avvalersi di una mole potenzialmente infinita di dati che sono la prima guida nell'orientare strategia e operatività. La vera sfida del futuro sarà rendere fruibili e utilizzabili tali dati e riuscire ad avere le abilità per gestire un “cruscotto” sempre più complesso e completo.*

**D:** Il termine “marketing” descriverà ancora in modo preciso le attività che verranno svolte da questo settore nei prossimi anni?

**R:** *Nella mia visione il marketing è quella disciplina che, grazie ad una profonda conoscenza del mercato nel quale opera, è in grado di agire su una particolare classe di stakeholder aziendali ovvero clienti o potenziali clienti. Nella pratica quotidiana aziendale, all'interno della funzione marketing, vengono comprese anche attività legate alle relazioni pubbliche e alla comunicazione.*

*Personalmente penso che nemmeno oggi l'etichetta “marketing” descriva in maniera precisa ciò che realmente fa questa funzione. Probabilmente in futuro tale etichetta sarà ancora meno precisa ma ciò non toglie che, attualmente, è l'unica parola che, nella testa dei vertici*

aziendali, ha in qualche confuso modo a che fare con “Comunicazione” e “Relazioni Pubbliche”.

**D:** Il termine “relazioni pubbliche” descriverà ancora in modo preciso le attività che verranno svolte da questo settore nei prossimi anni?

**R:** *A livello teorico il termine “relazioni pubbliche” descrive abbastanza bene ciò che fa tale disciplina. Il fondamento, con il passare degli anni e con l’evolversi dello strumento, rimarrà sempre lo stesso: la relazione. Il termine probabilmente descrive in modo preciso ciò che fanno le relazioni pubbliche ma, almeno nelle PMI venete, mi sembra ancora un termine poco conosciuto (o associato agli aperitivi di networking nel quale il direttore commerciale afferma: “Vado a fare un po’ di PR”).*

**D:** Se potesse disporre di una parte di budget da investire nei due settori, come la ripartirebbe?

**R:** *In realtà quando gestisco un budget non distinguo minimamente i due settori: scelgo gli strumenti che mi servono in base agli obiettivi che l’azienda si pone. Francamente mi sembra una distinzione poco applicabile: il sito internet che parla a differenti stakeholders (clienti attuali, prospects, giornalisti, forza vendita, ecc.) sotto che voce va? I social network che parlano sia al consumatore finale ma che possono essere un utilissimo strumento per agganciare blogger o giornalisti sotto che voce vanno?*

**D:** Nei prossimi anni, quali aree rimarranno di pertinenza delle relazioni pubbliche? E quali aree rimarranno di pertinenza del marketing?

**R:** *Nella pratica operativa quotidiana chi lavora all’interno di quello che comunemente è chiamato “dipartimento marketing” difficilmente distingue tra “aree di pertinenza”. Possiamo discutere a livello teorico quali siano le aree di pertinenza delle due discipline ma, a livello pratico, è necessario avere una cassetta degli attrezzi ben fornita con strumenti adatti a fare quello di cui abbiamo bisogno.*

**D:** Ci sono delle aree che, secondo Lei, sono destinate a convergere?

**R:** *Nei miei sogni marketing, relazioni pubbliche e comunicazione dovrebbero convergere in un’unica funzione che possiamo chiamare come ci pare. L’importante è che ci sia qualcuno in grado di governarla*

*e utilizzare la mole di dati che deriva dalle azioni e dagli strumenti utilizzati per orientare al meglio le decisioni strategiche delle imprese.*

**D:** Quali aspetti dovrebbero migliorare il marketing e le relazioni pubbliche per sopravvivere alla continua evoluzione digitale di questi anni?

**R:** *Un aspetto che rimarrà fondamentale per entrambe le discipline è la cura della relazione. Tale aspetto riguarda poco le hard skill e molto le soft skill. In questo la capacità di ascoltare, la trasparenza, l'affidabilità, la coerenza, il saper sostenere le proprie ragioni con fermezza senza mai chiudere la relazione, la capacità di affrontare problemi complessi senza mai illudersi e illudere di avere risposte semplici (o semplicistiche) sono tutte abilità da migliorare, tanto.*

*A livello hard ci sarà bisogno di professionisti in grado di processare e ordinare una mole enorme di dati che provengono da moltissimi strumenti diversi sia online che offline. Marketers e relatori pubblici hanno il vantaggio di poter basare le proprie decisioni e azioni sulla base di dati certi. Dobbiamo migliorare di molto la nostra capacità di sfruttare tali dati indispensabili per orientare le decisioni strategiche dell'azienda. È proprio sul possesso e la gestione di tali dati che si gioca un nuovo ruolo strategico delle due discipline.*

Da questa intervista emerge una visione complementare di marketing e relazioni pubbliche, nonostante le aziende italiane ancora non riescano a comprendere la differenza tra le due. Risulta così che funzioni di competenza delle relazioni pubbliche diventino attività gestite e sviluppate dal settore “marketing” o, in altri casi, che le figure professionali solitamente appartenenti al settore “relazioni pubbliche” siano inglobate nel settore marketing o, più generico, “comunicazione”. A mio avviso, è un'interessante osservazione, tanto più se si pensa alle rare volte che, all'interno di un'organizzazione, si trova la targhetta “relazioni pubbliche” all'esterno di qualche ufficio.

Per il dott. Pinton non ha senso distinguere le due discipline a livello operativo, in quanto le relazioni con i vari pubblici saranno il primo e più importante aspetto da gestire e migliorare, utilizzando i giusti strumenti, senza curarsi a quale settore appartengano. Proprio per questo motivo, considera che il termine “relazioni pubbliche” rispecchierà ancora le attività da loro svolte, anche se confessa che non

è un termine ancora molto conosciuto o utilizzato per attività non professionali.

Infine, auspica una convergenza completa tra relazioni pubbliche e marketing/comunicazione, tanto da non delineare né aree di competenza, né aree di convergenza, sperando unicamente in un utilizzo efficace dei dati derivanti dalle loro attività.

#### 4.2.4. Enzo Rimedio

*Esperto di digital PR, media relations, media intelligence, web reputation, digital content e web marketing, giornalista, associato FERPI - (Federazione Relazioni Pubbliche Italiana), PRSA - Public Relations Society of America e AISM - Associazione Italiana Sviluppo Marketing. Autore del libro "Digital P<sup>2</sup>R" e del blog "SOS Digital PR".*

**Domanda:** Come descriverebbe le relazioni pubbliche in poche parole?

**Risposta:** *Le Relazioni Pubbliche sono un insieme di strategici processi comunicativi tesi a costruire rapporti, relazioni, fra le organizzazioni ed il loro target, il pubblico di riferimento, promuovendo idee ed attività di enti pubblici e privati, aziende, associazioni, gruppi politici e anche di singoli individui, curandone l'identità e aumentandone la percezione di un'immagine migliore.*

**D:** Quale ruolo ricoprono le relazioni pubbliche all'interno di un'organizzazione?

**R:** *Le Relazioni Pubbliche fanno sì che i relativi professionisti, i comunicatori, i manager si occupano di relazioni con i media, organizzazione di eventi, comunicazione sociale ed ambientale, attività di lobbying, gestione di crisi, gestione della reputazione, comunicazione di marketing e pubblicitaria, comunicazione interna e, a seconda del pubblico di riferimento, stakeholders o influenti, adattano i propri piani agli obiettivi prefissati.*

**D:** L'avvento del Web 2.0 e dei social media nel mondo aziendale hanno apportato evidenti trasformazioni alla comunicazione aziendale: come sono cambiate le relazioni pubbliche dal punto di vista operativo?

**R:** *Nel contesto tradizionale le attività di relazione, per la gran parte, sono solitamente rivolte ad un pubblico di professionisti: shareholders, manager, dipendenti, fornitori, giornalisti, banche, enti governativi e, ad eccezione di quella parte della comunicazione di marketing che verte sulle attività commerciali, raramente trattano direttamente con il cliente o utente finale.*

*Oggi, però, con l'avvento del web 2.0, con le tecnologie digitali correlate ai social media, ma non solo, lo scenario è cambiato: clienti ed utenti si sono avvicinati alle realtà di cui fruiscono prodotti o servizi,*

*e sono divenuti, di fatto, interlocutori primari alla pari degli altri stakeholders.*

**D:** Secondo Lei, marketing e relazioni pubbliche sono entrambe discipline necessarie all'interno di un'azienda? Se sì, perché? Se no, per quale motivo?

**R:** *La prima si occupa di prodotto, la seconda, tipicamente, di corporate. Quindi è chiaro che sono diverse fra loro, la loro importanza dipende dalla struttura dell'organizzazione.*

**D:** In un'indagine statunitense del 2017, il 57% degli intervistati ha asserito la convinzione che le relazioni pubbliche e il marketing siano destinate ad allinearsi sempre più nei prossimi cinque anni, anche a causa della trasformazione digitale e dell'incremento nell'utilizzo strategico dei social media; il 20% prevede che il marketing ingloberà le relazioni pubbliche, mentre l'8% le crede ancora due funzioni separate e distinte.

Secondo il suo punto di vista e la sua esperienza, oggi in Italia quale delle tre posizioni prevale? Perché?

**R:** *Destinate ad essere un tutt'uno...il digitale è il collante.*

**D:** Secondo Lei, quale sarà il futuro delle relazioni pubbliche all'interno della comunicazione aziendale?

**R:** *Né più né meno quello di oggi, le aziende sono fatte di persone e le persone fanno relazioni.*

**D:** Secondo Lei, quale sarà il futuro del marketing all'interno della comunicazione aziendale?

**R:** *Come sopra, il marketing si occupa dei prodotti, già ingloba la comunicazione di prodotto, ma non potrà inglobare le relazioni pubbliche.*

**D:** Il termine "marketing" descriverà ancora in modo preciso le attività che verranno svolte da questo settore nei prossimi anni?

**R:** *Sì, perché il marketing si occupa dell'analisi del mercato, proponendo strategie per favorire il business, non vedo perché la base del suo scopo debba cambiare.*

**D:** Il termine “relazioni pubbliche” descriverà ancora in modo preciso le attività che verranno svolte da questo settore nei prossimi anni?

**R:** *Anche in questo caso, non vedo grandi differenze, nelle sue mission.*

**D:** Se potesse disporre di una parte di budget da investire nei due settori, come la ripartirebbe?

**R:** *70/80% per il marketing, come è già oggi nelle aziende strutturate. Il marketing ha l'obbligo di comprare i media, le PR no, deve conquistarli, quindi il budget può essere minore.*

**D:** Nei prossimi anni, quali aree rimarranno di pertinenza delle relazioni pubbliche? E quali aree rimarranno di pertinenza del marketing?

**R:** *Premessa la convergenza del digitale e che quindi i manager si occuperanno di entrambi gli aspetti, le aree di pertinenza delle varie aree rimarranno le stesse.*

**D:** Ci sono delle aree che, secondo Lei, sono destinate a convergere?

**R:** *Nel senso classico e tradizionale, a livello di area nessuna.*

**D:** Quali aspetti dovrebbero migliorare il marketing e le relazioni pubbliche per sopravvivere alla continua evoluzione digitale di questi anni?

**R:** *La componente umana. Le relazioni pubbliche si devono basare su rapporti interpersonali fra azienda e cliente, su avvenimenti comuni e su di una dipendenza, conoscenza e influenza reciproca. Questo è anche il cuore della differenza fra le relazioni pubbliche e la pubblicità: nelle prime ci si vende reciprocamente, nella seconda si vende unilateralmente. Con le PR si tenta di far cambiare atteggiamenti, opinioni e comportamenti alle persone, mentre con la pubblicità si cerca semplicemente di influenzarne la decisione d'acquisto. La finalità è la stessa, l'approccio è diverso. In tal senso le PR devono essere dialogo, non monologo. Se il marketing non cambia l'approccio, farà sempre adv.*

Dall'intervista al dottor Enzo Rimedio si può comprendere come le relazioni pubbliche, secondo il suo punto di vista, possano aiutare le organizzazioni nella gestione delle relazioni da queste intraprese in vari settori organizzativi, puntando sempre al raggiungimento di obiettivi prefissati. Se solitamente le relazioni i cui l'organizzazione si

preoccupava maggiormente erano quelle rivolte a stakeholder o figure dirigenziali varie, oggi il focus sono i clienti e gli utenti finali. È il digitale, secondo il dott. Rimedio il punto di svolta delle discipline in questione, considerandolo come fattore per una convergenza totale. Nonostante ciò, le aree di competenza rimarranno quelle tradizionali. Altro modo di avvicinarsi è un cambiamento nel marketing: se questo inizierà a dialogare maggiormente con i vari pubblici e tenterà di far cambiare opinioni, senza influenzarle, allora potranno avvicinarsi un po' di più.

Per quanto riguarda le funzioni future tuttavia, non prevede grandi cambiamenti: le organizzazioni continueranno a instaurare relazioni con i pubblici e le relazioni pubbliche le gestiranno; il marketing continuerà a comunicare i prodotti. Rimedio però sottolinea l'impossibilità per il marketing di inglobare le relazioni pubbliche.

Particolare, a mio avviso, è la ripartizione del budget alle discipline fatta da Enzo Rimedio. La maggior parte viene destinata al marketing, che ha la necessità di acquistare gli spazi forniti dai media per le sue attività, a differenza delle relazioni pubbliche che li ottengono in modi diversi.



#### 4.2.5. Fabio Ventoruzzo

*Vice president e consulting director del Reputation Institute e vicepresidente di Ferpi – Federazione Relazioni Pubbliche Italiana; da 15 anni nel settore della comunicazione e delle relazioni pubbliche, insegna a corsi e master in relazioni pubbliche e comunicazione.*

**Domanda:** Come descriverebbe le relazioni pubbliche in poche parole?

**Risposta:** *Le relazioni pubbliche sono tutta quella serie di attività della comunicazione che hanno come obiettivo quello di costruire una buona reputazione per abilitare delle relazioni di qualità con gli stakeholder.*

**D:** Quale ruolo ricoprono le relazioni pubbliche all'interno di un'organizzazione?

**R:** *Potenzialmente hanno un ruolo importantissimo, centrale, all'interno dell'azienda: supportano il processo decisionale dell'organizzazione e abilitano l'intera organizzazione a rafforzare il proprio posizionamento comunicativo.*

*In questo momento le relazioni pubbliche continuano ad avere un ruolo strategico senza essere chiamate formalmente "relazioni pubbliche" ma genericamente "comunicazione" (o relazioni esterne, etc.). Rispetto al recente passato, però, cambia la loro collocazione organizzativa: mentre una volta era molto centralizzato, con una direzione comunicazione con molte aree di responsabilità (ufficio stampa, relazioni interne, eventi, etc.), oggi, sebbene continui ad esistere una direzione della comunicazione, quello che sta cambiando è il fatto che le responsabilità legate alla comunicazione e alla relazione con gli stakeholder, e quindi delle relazioni pubbliche, siano diffuse anche in altre direzioni/funzioni. È come se il ruolo si fosse mantenuto strategico, ma non perché è centrale il direttore della comunicazione quanto perché – in una logica reputazionale – tutte le funzioni aziendali hanno una responsabilità sulla comunicazione.*

**D:** L'avvento del Web 2.0 e dei *social media* nel mondo aziendale hanno apportato evidenti trasformazioni alla comunicazione aziendale: come sono cambiate le relazioni pubbliche dal punto di vista operativo?

**R:** *Sono cambiate tantissimo. Dopo l'avvento di Internet, forse l'avvento dei media digitali è la più grande trasformazione avvenuta nel mondo delle relazioni pubbliche. È un cambiamento che, secondo*

*me, ha avuto un duplice focus: da un lato, l'approccio delle aziende; i social media hanno prodotto un elemento impattante nella vita delle aziende, non solo nella comunicazione, che è la disintermediazione. Mentre una volta tra consumatori/ stakeholder e aziende c'era solo uno step, un passaggio che spesso veniva mediato da opinion leader o influencer, oggi i consumatori entrano in contatto con l'azienda direttamente e l'azienda ha tutte le possibilità per entrare in contatto direttamente con i consumatori. Le aziende oggi quindi non hanno più il controllo sulla propria comunicazione ed è qui il grande cambiamento apportato dai media digitali, che le porta ad un ripensamento del ruolo dell'ascolto. Il secondo focus si è avuto dal punto di vista delle competenze: se una volta tutto era focalizzato prevalentemente su ufficio stampa, organizzazione di eventi e attività di lobbying, oggi invece assistiamo sempre più ad una integrazione di competenze e di tecniche. Oggi l'essere digital non è più una richiesta aggiuntiva rispetto alle competenze di un comunicatore, ma è la base. Oggi devi sapere non solo come stare sul web, ma come interagire con i consumatori e con gli stakeholder via web e come usare il web come uno spazio di relazioni.*

*Altra conseguenza un po' preoccupante è la creazione di un rumore di fondo enorme e molto spesso, anziché occuparsi di costruire relazione e reputazione, le aziende si preoccupano di seguire ciò che viene detto sui media digitali, sui social media, piuttosto di fare in modo di raccontare delle cose positive. Non tutto ciò che c'è sul web impatta la reputazione delle aziende... forse neanche l'1%.*

**D:** Secondo Lei, marketing e relazioni pubbliche sono entrambe discipline necessarie all'interno di un'azienda? Se sì, perché? Se no, per quale motivo?

**R:** *Sì, sono entrambe necessarie. Se la vediamo dalla prospettiva della reputazione, questa oggi si basa su due grandi elementi: il 40% è legata a prodotti e servizi, quindi supportate dal marketing, mentre il 60% è legata ad aspetti corporate, quindi supportate prevalentemente (ma non solo) dalle relazioni pubbliche. Entrambe sono importanti e mai come ora DEVONO trovare il modo di costruire un corporate purpose, una proposition unica per l'azienda che integri gli aspetti del prodotto con quelli corporate ed è in queste che il marketing e le relazioni pubbliche/comunicazione possono avvicinarsi e lavorare in maniera integrata.*

**D:** In un'indagine statunitense del 2017, il 57% degli intervistati ha asserito la convinzione che le relazioni pubbliche e il marketing siano destinate ad allinearsi sempre più nei prossimi cinque anni, anche a causa della trasformazione digitale e dell'incremento nell'utilizzo strategico dei *social media*; il 20% prevede che il marketing ingloberà le relazioni pubbliche, mentre il restante 8% le crede ancora due funzioni separate e distinte.

Secondo il suo punto di vista e la sua esperienza, oggi in Italia quale delle tre posizioni prevale? Perché?

**R:** *Secondo me, in Italia, oggi prevale ancora una separazione perché è come se ci fosse questa sorta di dicotomia interna alle aziende tra ciò che producono (marketing) e ciò che sono (relazioni pubbliche/comunicazione). Non so perché ciò avviene, ma è una situazione attuale che tra origine, credo, da un forte prevalenza degli aspetti di prodotto (cosa vendo) rispetto al ruolo dell'identità dell'organizzazione (chi sono).*

**D:** Secondo Lei, quale sarà il futuro delle relazioni pubbliche all'interno della comunicazione aziendale?

**R:** *Sarebbe meglio chiedersi: "Quale sarà il futuro della comunicazione rispetto al futuro delle aziende?"*

*Oggi viviamo un periodo di post-verità, le emozioni sono più importanti rispetto ai dati fattuali: le aziende si trovano a dover ricostruire rapporti di fiducia con i consumatori e con gli stakeholder, anche a causa della disintermediazione. La comunicazione ha la grande opportunità, non di reinventarsi, ma di accompagnare le aziende a gestire questo cambiamento. Le relazioni pubbliche hanno la capacità di ripensarsi più velocemente rispetto ad altre discipline della comunicazione, di capire dove va il mondo, di ripensamento del contributo che la comunicazione può dare alle aziende. Questa capacità deriva dal loro ruolo riflessivo, dalla loro capacità di intercettare e riflettere le grandi evoluzioni sociali. Da questo punto di vista, le relazioni pubbliche e la comunicazione hanno la possibilità di lavorare come leva del cambiamento culturale all'interno delle aziende, per allinearle ai cambiamenti esterni. Il marketing secondo me invece, è ancora troppo orientato ad obiettivi di breve/medio termine delle aziende, al posizionamento e non alla relazione con gli stakeholder. La relazione è abilitante alla vendita: se si lavora troppo sulla vendita, il rischio è di non essere abilitato alla relazione, di non*

*costruire quella familiarità di relazione, e di fatto il prodotto diventa una commodity; così facendo, la competizione si sposta sul prodotto e non sull'azienda, e in questo momento i dati dicono che sono sempre più importanti gli aspetti legati all'azienda, i valori, i principi. Gli stakeholder chiedono trasparenza e verità, e questi sono aspetti che sono tradizionalmente presidiati dalle relazioni pubbliche.*

**D:** Secondo Lei, quale sarà il futuro del marketing all'interno della comunicazione aziendale?

**R:** *Auspicio che il futuro del marketing sia di grande crescita perché riesca ad intercettare le nuove aspettative dei consumatori non solo legate all'uso dei prodotti ma sempre più collegate ai valori che quel consumo comporta. Per spiegarmi meglio: una mela e una mela biologica sono uguali da un punto di vista organolettico, ma la mela biologica ha dietro un set di valori che rientrano nel consumo aspirazionale. Consumo non perché sono, ma perché aspiro ad essere qualcosa di diverso. La sfida che secondo me il marketing deve cogliere è di diventare più emotivo/aspirazionale, cercando di legare le modalità di consumo e acquisto di un prodotto ai valori delle persone. In questo torna a diventare centrale la produzione, non intesa solo come processo, ma come insieme di informazioni collegate al prodotto che possono diventare leve competitive proprio nel momento in cui cresce l'attenzione dei consumatori per la trasparenza.*

**D:** Il termine “marketing” descriverà ancora in modo preciso le attività che verranno svolte da questo settore nei prossimi anni?

**R:** *Secondo me no, così come non penso che “relazioni pubbliche” o “comunicazione” descriveranno quello che faranno questi professionisti. Credo che, in entrambi casi, si vada verso una logica di reputation management, dove è l'azienda (intesa come management) che si pone come obiettivo il rafforzamento della reputazione aziendale che -di fatto- influenza le scelte dei consumatori nei confronti dell'azienda. Quello del reputation management è il territorio comune tra marketing e relazioni pubbliche, è il punto di intersezione tra l'innovazione del marketing e l'innovazione delle relazioni pubbliche e della comunicazione aziendale, fatta di scienza ma anche di tecnologia.*

**D:** Il termine “relazioni pubbliche” descriverà ancora in modo preciso le attività che verranno svolte da questo settore nei prossimi anni?

**R:** Direi di no, perché è troppo riduttivo in questo momento rispetto a ciò che fanno le relazioni pubbliche. Inizialmente, le relazioni pubbliche avevano come obiettivo quello di mantenere le relazioni positive con gli stakeholder, oggi si occupano anche di governance, che va oltre il concetto tradizionale di relazioni pubbliche e che quindi non descrive più ciò che fa chi si occupa di comunicazione all'interno dell'azienda.

O evolve la percezione e le competenze delle relazioni pubbliche, a 360°, oppure le relazioni pubbliche non evolveranno perché avranno sempre l'etichetta di persone che si occupano di organizzare eventi, con funzione di ufficio stampa, ecc. Bisogna guardare ad un concetto di relazioni pubbliche postmoderno, non più legate unicamente alla costruzione di un piano di comunicazione. Oggi fare relazioni pubbliche significa produrre “intelligence” per i sistemi organizzativi, significa identificare evidenze che permettano a quella organizzazione di creare un significato e di essere rilevante.

**D:** Se potesse disporre di una parte di budget da investire nei due settori, come la ripartirebbe?

**R:** Rispetto al budget per la comunicazione, investirei circa il 70% nel reputation management, il 15% nelle relazioni pubbliche e il 15% nel marketing.

**D:** Nei prossimi anni, quali aree rimarranno di pertinenza delle relazioni pubbliche? E quali aree rimarranno di pertinenza del marketing?

**R:** Alle relazioni pubbliche rimarranno sicuramente di pertinenza le funzioni di ufficio stampa, il digital, gli eventi, la lobby. Rimarrà invece di pertinenza al marketing la comunicazione di prodotto, il market research e marketing insight. Rappresentano le aree core delle due discipline, di quando sono nate.

**D:** Ci sono delle aree che, secondo Lei, sono destinate a convergere?

**R:** Il digital è l'area in cui c'è più convergenza in questo momento, perché le aziende hanno capito che è uno spazio in cui poter parlare di prodotto e che per parlare di prodotto, si deve parlare di azienda. Secondo me è questo il punto di collegamento in questo momento.

*Poi anche il reputation management può essere un'area di convergenza se le aziende mettono allo stesso tavolo marketing e relazioni pubbliche per creare contenuti "oltre" il prodotto, messaggi integrati, connessi e, da qui, la reputazione può essere l'elemento che tiene maggiormente unite la parte di marketing con quella di relazioni pubbliche.*

**D:** Quali aspetti dovrebbero migliorare il marketing e le relazioni pubbliche per sopravvivere alla continua evoluzione digitale di questi anni?

**R:** *Dovrebbero essere più consapevoli del fatto che più di quanto essi pensino dipende da loro: la reputazione e la qualità delle relazioni di un'azienda non dipende tanto da inseguire il chiacchiericcio e il traffico/volume dei commenti e dei trend online; non basta avere bravi social media manager per migliorare la reputazione/le relazioni in modo automatico, le migliora, invece, chi presidia questi aspetti in modo proattivo; chi parte dai propri profili social per cercare di influenzare l'agenda di ciò che raccontano gli altri, in una prospettiva di multicanalità, capace di ottimizzare tutto il media mix (dalla pubblicità, al buzz online, all'esperienza diretta, ...)*

*Relazioni pubbliche e marketing potrebbero migliorare in questo: non serve preoccuparsi di ciò che dicono gli altri; occorre costruire una narrative, una chiara proposta di valore nella testa degli stakeholder. Inoltre, la polarizzazione online ha molta efficacia e le aziende non lo capiscono ancora, per paura e apprensione, tendono a stare nel mezzo, a non prendere posizione. Il web, soprattutto adesso, ha la capacità di polarizzare le persone: più spazio agli ambassador, più ti racconti in modo positivo, meglio è. Bisogna creare anticorpi capaci di proteggere la reputazione delle organizzazioni (in caso di crisi, anche solo potenziale) ma, allo stesso tempo, capaci di coinvolgere altri stakeholder e continuare a rafforzare la reputazione.*

Nelle sue risposte, il dott. Ventoruzzo sottolinea come le relazioni pubbliche siano generalmente chiamate "comunicazione", nonostante ricoprano un ruolo fondamentale nel processo decisionale aziendale. Qualche cambiamento oggi si nota nelle responsabilità a queste conferite nella gestione delle relazioni con gli stakeholder, anche se riporta questi cambiamenti comunque ad una funzione di comunicazione aziendale. Successivamente, fa notare non solo quanto siano cambiate le relazioni pubbliche con l'avvento del digitale: in

primis, i consumatori possono relazionarsi direttamente con le aziende, che si vedono costrette a cambiare le modalità di ascolto di questi; inoltre, un comunicatore deve saper interagire online e usare il web come piattaforma per lo sviluppo delle relazioni e per la costruzione della reputazione aziendale. È doveroso sottolineare che molto di ciò che ha dichiarato Ventoruzzo riguarda la gestione della reputazione, la *reputation management*, settore in cui opera l'intervistato ma che comunque rientra completamente nelle attività di relazioni pubbliche. Se la reputazione infatti si basa sia sui prodotti realizzati da un'organizzazione che su aspetti interni all'azienda e alla sua identità, per l'intervistato il marketing e le relazioni pubbliche sono funzioni necessarie all'interno di un'impresa e, secondo il suo parere, devono riuscire a collaborare per costruire un percorso unico che integri aspetti di prodotto con aspetti *corporate*. Da qui, afferma che è nella reputazione che le due discipline possono avvicinarsi e lavorare in modo da completarsi a vicenda. Nonostante ciò, fa notare come oggi, in Italia, ciò che prevale è ancora una netta separazione, dovuta forse alla distinzione aziendale interna tra ciò che l'azienda è e quello che produce.

Come il dott. Pinton, per Ventoruzzo sarebbe bene capire il futuro della comunicazione aziendale più che delle relazioni pubbliche e del marketing. La comunicazione può fare in modo che le aziende si allineino ai cambiamenti del panorama culturale grazie alle relazioni pubbliche, che hanno questa capacità come caratteristica intrinseca. Il marketing invece è ancorato al raggiungimento di obiettivi più vicini nel tempo, e comunque non orientati alle relazioni. Per quanto concerne i termini "marketing" e "relazioni pubbliche", afferma come a suo avviso si arriverà ad una visione di gestione della reputazione, considerandolo come territorio di intersezione tra le due discipline, lasciando ad entrambe le aree tradizionali di operatività. L'area di maggior convergenza la vede nel digitale, dove è possibile parlare di prodotto e di azienda in contemporanea.

### 4.3 I cinque del marketing

Come per gli esperti delle relazioni pubbliche, in questo paragrafo si possono sfogliare le risposte date dai professionisti del marketing alle domande loro rivolte.

I cinque intervistati per il settore del marketing sono:

- Dott. Enrico Brocca Meneghetti, *libero professionista*;
- Dott. Federico Rossi, *Sintesi Comunicazione*;
- Dott. Paolo Volpe, *libero professionista*;
- Dott.ssa Giulia Zaia, *AISM, Veneto Ricerche S.r.l.*;
- Dott.ssa Lisa Zanardo, *Top Performance Consulting*.

#### 4.3.1 Enrico Brocca Meneghetti

*Libero professionista, consulente marketing, Corporate Identity e Project Developer esterno di varie aziende e società, tra cui Mosaico Group di Noventa di Piave (VE), ma con sedi tra Milano, Londra, Parigi e Dubai, oltre che di reti d'impresa, come Rete di Impresa Luci in Veneto.*

**Domanda:** Come descriverebbe il marketing in poche parole?

**Risposta:** *Partendo dall'etimologia. Marketing, da to market, "vendere". L'ottimizzazione di tutte quelle azioni (politiche di prezzo, di distribuzione, di vendita, di pubblicità, di promozione) atte a collocare col massimo profitto i prodotti di una determinata azienda, società, o brand in un dato mercato alla luce delle analisi di mercato del potenziale consumatore.*

**D:** Quale ruolo ricopre il marketing all'interno di un'organizzazione?

**R:** *Un ruolo molto importante. Solitamente la divisione (o dipartimento) marketing all'interno di una realtà strutturata ricopre un posto altamente strategico. Diciamo che può considerarsi la vera e propria linea editoriale dell'azienda. Dalla corporate identity al lancio di un singolo prodotto (o servizio), il responsabile/dipartimento*



*marketing è il punto di unione tra la vision interna dell'azienda ed il mercato esterno.*

**D:** L'avvento del Web 2.0 e dei *social media* nel mondo aziendale hanno apportato evidenti trasformazioni alla comunicazione aziendale: come è cambiato il marketing dal punto di vista operativo?

**R:** *Non si può negare i passi da gigante nella comunicazione aziendale dall'avvento del Web 2.0 e dai social media: velocità di comunicazione, presenza aziendale in "real time", contatto diretto con il cliente, ecc... sono stati, e continuano ad essere, degli acceleratori di mercato sicuramente per l'80% delle aziende. Il problema è che sull'entusiasmo dello tsunami social, dal 2008-2010, quest'ultime molte volte hanno coltivato più l'idea teorica di un progetto di comunicazione smart (Facebook, Twitter, LinkedIn, ecc..) che la realizzazione o la perpetuazione dello stesso, ritrovandosi di fatto con strutturatissimi diagrammi di Gantt alle pareti, il più delle volte abbandonati alle prime settimane. Ecco quindi che dopo un'iniziale bolla di comunicazione paranoica, a volte schizofrenica per la malsana idea di poter aggredire nuovi mercati grazie a consulenze esterne autoincensorie, molte aziende si sono accorte di star ottenendo l'effetto contrario: confusione e spaesamento del cliente storico. Da qui un lento, ma progressivo, ritorno all'ordine attraverso figure interne altamente formate sul target di riferimento aziendale.*

**D:** Secondo Lei, marketing e relazioni pubbliche sono entrambe discipline necessarie all'interno di un'azienda? Se sì, perché? Se no, per quale motivo?

**R:** *Assolutamente. Solo attraverso lo studio del proprio mercato e il confronto con il mondo esterno si possono tracciare (e aggiustare poi) le linee di sviluppo e produzione interne. Pensando alle relazioni pubbliche, "People" è infatti una delle famose 4 "P": Product – Price – Place – People.*

**D:** In un'indagine statunitense del 2017, il 57% degli intervistati ha asserito la convinzione che le relazioni pubbliche e il marketing siano destinate ad allinearsi sempre più nei prossimi cinque anni, anche a causa della trasformazione digitale e dell'incremento nell'utilizzo strategico dei *social media*; il 20% prevede che il marketing ingloberà le relazioni pubbliche, mentre l'8% le crede ancora due funzioni separate e distinte.

Secondo il suo punto di vista e la sua esperienza, oggi in Italia quale delle tre posizioni prevale? Perché?

**R:** *Come espresso nella risposta 3 – per la piccola media impresa con produzioni “BtoC” - prevale la prima. Concepire marketing e relazioni pubbliche sempre più in modo indistinto e con un'identità unica dà la possibilità di illudersi che grazie ad uno stagista che segue la pagina social aziendale si stia facendo marketing e posizionamento prodotto o che grazie a un testimonial X l'incremento delle vendite sia garantito. Ma è un'illusione. Il fatto è che molte volte il prodotto continua a vivere e ad essere scelto per ragioni storiche-emozionali (vedasi il caso Melegatti) completamente slegate dalla comunicazione aziendale del momento. Questo però ha una durata fisiologica e in un arco di tempo più o meno lungo il rischio è quello di un evidente crollo d'interesse da parte del consumatore.*

*Altro discorso è quello per le aziende con produzioni “BtoB”. Qui le due vie sono molto distinte. Fondamentale è la funzione marketing, mentre la parte di social media ricopre un ruolo di “validatore d'eccellenza” dell'azienda all'interno di quel mercato (non si “posta” quasi mai il prodotto/servizio in sé, ma la dinamicità, la qualità e la presenza dell'azienda nel mondo).*

**D:** Secondo Lei, quale sarà il futuro delle relazioni pubbliche all'interno della comunicazione aziendale?

**R:** *Molto importanti. Per qualsiasi tipologia d'azienda. L'importante è strutturale bene e mantenere nel tempo la propria progettualità evitando di vagolare a destra e a manca in base alle mode del momento.*

**D:** Secondo Lei, quale sarà il futuro del marketing all'interno della comunicazione aziendale?

**R:** *Essenziale. Si pensi solamente al tutta quella raccolta dati che deve precedere lo studio e la progettazione di un prodotto: senza ci si affiderebbe solamente alle sensazioni di questa o quella persona, senza comunque riuscire a definire un campo chiaro all'interno del quale*

*rimanere per “collocare col massimo profitto i prodotti di una determinata azienda”.*

**D:** Il termine “marketing” descriverà ancora in modo preciso le attività che verranno svolte da questo settore nei prossimi anni?

**R:** *Penso di sì. Essendo un parola vuota, magari prenderà con sé vari epiteti, ma nella sostanza rimarrà tale.*

**D:** Il termine “relazioni pubbliche” descriverà ancora in modo preciso le attività che verranno svolte da questo settore nei prossimi anni?

**R:** *Sì e no. Non penso comunque lo farà in modo preciso. Ho idea che all'interno di questo settore si mescoleranno molteplici piani di “relazioni pubbliche” cancellando di fatto i confini delle attività svolte, ammesso che ad oggi ancora ce ne siano.*

**D:** Se potesse disporre di una parte di budget da investire nei due settori, come la ripartirebbe?

**R:** *70% marketing; 30% relazioni pubbliche. Dipende naturalmente dal settore e dall'azienda. Magari in un'azienda di oggettistica di design 50-50% potrebbe risultare maggiormente vincente.*

**D:** Nei prossimi anni, quali aree rimarranno di pertinenza delle relazioni pubbliche? E quali aree rimarranno di pertinenza del marketing?

**R:** *Le relazioni pubbliche sono marketing. L'importante è, come nella risposta 5, che la proprietà sia consapevole di questo investa in questo canale e non il contrario; che non scambi cioè le relazioni pubbliche per marketing.*

**D:** Ci sono delle aree che, secondo Lei, sono destinate a convergere?

**R:** *Dipende sempre da che caso prendiamo in considerazione. Molte realtà si sposteranno sempre di più nelle relazioni pubbliche (immagino ad esempio settori come la moda e il design o società di prodotti altamente consumer), facendo convergere il classico marketing sempre di più al loro interno: scelta molto dubbia a mio parere perché di difficile interpretazione. Ad esempio, basare il concept di un prodotto solamente sui like di un social potrebbe dare grosse sorprese una volta immesso il prodotto nella rete vendita. Il prodotto/servizio potrebbe non essere così appetibile come ipotizzato, potrebbe non funzionare per motivi di prezzo, target, ecc... Il sondaggio social a cui noi abbiamo affidato il nostro investimento potrebbe essere*

*stato drogato nei risultati da utenti che hanno risposto A e non B per sentirsi parte di una comunità a cui loro vorrebbero appartenere, o perché all'interno di determinate dinamiche sociali indipendenti al reale interessamento al quesito sottoposto. Tutte cose che risulterebbero magari chiare con il classico studio dei competitor.*

*Altre realtà rimarranno invece fedeli alla linea del marketing classico, facendo dipendere le relazioni pubbliche dalla linea editoriale di quest'ultimo. Ad esempio, l'investimento principale per un'azienda di stampaggio plastico è sul marketing prodotto e sul suo posizionamento nel mercato di riferimento in raffronto ai competitor più che sulla comunicazione social del tutto. Questa avverrà, ma sempre in un secondo momento e a valle di un pensiero progettuale più vasto.*

**D:** Quali aspetti dovrebbero migliorare il marketing e le relazioni pubbliche per sopravvivere alla continua evoluzione digitale di questi anni?

**R:** *Nessuna. Ripeto, marketing e relazioni pubbliche sono parole vuote e trasversali all'idea di tempo ed epoca. Marketing è un mondo infinito di "metodi" d'approccio al mercato per ottenere determinati risultati. Relazioni pubbliche lo stesso. Ogni epoca ha i propri. Marketing e relazioni pubbliche si possono pensare come vettori che puntano un risultato. Nella Roma imperiale i commercianti utilizzavano determinati vettori, nell'epoca digitale non faremo altro che parlare di vettori digitali, ma la sostanza non cambierà.*

Dalle parole dell'intervistato si può capire come il marketing ricopra un ruolo centrale nell'ottenimento dei profitti per un'organizzazione, ricoprendo quindi una funzione strategica all'interno di un'impresa. Con l'avvento del Web 2.0, i maggiori cambiamenti si sono notati in relazione alla velocità delle comunicazioni e nel contatto con i clienti, anche se le aziende hanno faticato nell'attuazione concreta dei progetti innovativi di contatto con i pubblici di riferimento, ottenendo a volte confusione e spaesamento da parte di clienti affezionati. Le relazioni pubbliche sono viste dal dottor Brocca Meneghetti alla pari all'interno di un'azienda, sostenendo la convinzione che anche in Italia si stia assistendo ad un avvicinamento tra le due, anche se non si può sostenere che sia lo stesso per quanto riguarda realtà che non si confrontano con clienti finali ma con altre organizzazioni (BtoB).

In futuro, secondo l'intervistato, sia marketing che relazioni pubbliche dovranno essere funzioni presenti all'interno di un'organizzazione, ma le relazioni pubbliche devono mantenere la propria linea di condotta senza essere impressionate dalle mode del momento.

Ciò che mi preme sottolineare è l'affermazione secondo cui le relazioni pubbliche sono marketing. Qui si denota una sorta di prevaricazione del secondo sulle prime, quasi a voler dire che le relazioni pubbliche sono una sottocategoria del marketing. Non posso dire di essere d'accordo con questa affermazione perché credo di aver dimostrato nei precedenti capitoli come le due siano nate e operino secondo fini e modalità diversi. Sono però d'accordo sul non doverle scambiare l'una per l'altra. In seguito, tuttavia, riconosce che in determinate situazioni, anche il marketing sembra rientrare sotto l'etichetta "relazioni pubbliche" e su questo punto sono nuovamente d'accordo con il dott. Brocca Meneghetti su come questo non sia comprensibile. La convergenza comunque, in questa intervista, non è vista come soluzione possibile in un prossimo futuro.

### 4.3.2 Federico Rossi

*Socio fondatore e direttore di strategia per Sintesi Comunicazione; vicepresidente Unicom – Unione Nazionale delle Imprese di Comunicazione; consigliere ALEA – Associazione Laureati Economia Aziendale Ca' Foscari; membro commissione Education Confindustria Padova, speaker e docente.*

**Domanda:** Come descriverebbe il marketing in poche parole?

**Risposta:** *Lo definirei come l'elemento di imprescindibile congiunzione tra l'ambiente di riferimento (e quindi non solo il mercato) e l'azienda ovvero come quell'ecosistema di analisi, informazioni, decisioni e attività che devono guidare l'operato strategico dell'impresa.*

**D:** Quale ruolo ricopre il marketing all'interno di un'organizzazione?

**R:** *Trasversale e fondamentale. Tutte le decisioni (o quasi) devono essere prese in funzione dell'analisi e delle strategie di marketing.*

*La proposta di valore dell'azienda non si esaurisce con il prodotto ma comprende tutta una serie di aspetti materiali e immateriali (servizi, prezzi, promozioni, comunicazione, reputazione, innovazione, relazioni, tecnologie, etc.) che devono essere definiti sulla scorta del marketing.*

**D:** L'avvento del Web 2.0 e dei social media nel mondo aziendale hanno apportato evidenti trasformazioni alla comunicazione aziendale: come è cambiato il marketing dal punto di vista operativo?

**R:** *È cambiato il paradigma. Da una comunicazione che era persuasiva e monodirezionale si è passati a una comunicazione bidirezionale che punta non solo a illustrare la proposta di valore ma fornire informazione, servizi, supporto. Si punta a creare relazioni: forti, credibili e durature nel tempo.*

*La comunicazione diventa conversazione. Conversazione tra pari. L'azienda non è più "dominus" ma deve saper gestire questo nuovo assetto che vede un cliente sempre più smaliziato, informato e "potente" che interagisce con ruolo attivo in un ecosistema complesso e fortemente correlato.*

**D:** Secondo Lei, marketing e relazioni pubbliche sono entrambe discipline necessarie all'interno di un'azienda? Se sì, perché? Se no, per quale motivo?

**R:** *Assolutamente necessarie anche se sono profondamente diverse. Il marketing resta sempre sopra tutto e definisce l'indirizzo strategico. Le PR sono una delle leve da usare per creare una relazione virtuosa con il mercato e più in generale con tutti gli stakeholders.*

**D:** In un'indagine statunitense del 2017, il 57% degli intervistati ha asserito la convinzione che le relazioni pubbliche e il marketing siano destinate ad allinearsi sempre più nei prossimi cinque anni, anche a causa della trasformazione digitale e dell'incremento nell'utilizzo strategico dei *social media*; il 20% prevede che il marketing ingloberà le relazioni pubbliche, mentre l'8% le crede ancora due funzioni separate e distinte.

Secondo il suo punto di vista e la sua esperienza, oggi in Italia quale delle tre posizioni prevale? Perché?

**R:** *La confusione tra marketing, comunicazione e PR è ancora molto forte e porta a valutazioni e azioni scorrette da parte delle aziende.*

*Il marketing sarà sempre preminente perché è chiamato a definire il perimetro in cui tutto il framework strategico dovrà muoversi.*

*Le PR dovranno inserirsi in questo framework rispondendo ai requisiti e agli obiettivi definiti. Solo quando le PR sono chiamate a muoversi a livello istituzionale ovvero sono chiamate a "influire" sulle regole del gioco creando relazioni con il sistema regolatorio generale allora non sono più strumento ma diventano prerequisito per definire il perimetro del framework strategico.*

*In generale l'allineamento tra tutte le leve di comunicazione sarà comunque necessitato e guidato dai concetti di omnicanalità.*

**D:** Secondo Lei, quale sarà il futuro delle relazioni pubbliche all'interno della comunicazione aziendale?

**R:** *L'azienda sarà sempre più chiamata a gestire in modo sinergico tutte le leve di comunicazione quindi anche le PR dovranno essere considerate e gestite con il giusto peso e attenzione anche perché rappresentano un ambito fondamentale per l'attivazione di relazioni positive e costruttive non solo con il mercato ma con tutti i soggetti che a vario titolo possono intervenire (in modo diretto o indiretto) sulla gestione aziendale.*

*Questo dovrà, come già evidenziato, portare a una nuova filosofia aziendale. La relazione dovrà essere nel DNA aziendale e dovrà basarsi su aspetti quali l'apertura e la trasparenza che purtroppo non si costruiscono a tavolino.*

**D:** Secondo Lei, quale sarà il futuro del marketing all'interno della comunicazione aziendale?

**R:** *La comunicazione è e sarà sempre un "sottoinsieme" del marketing. Per sopravvivere l'azienda dovrà veramente mettere al centro il marketing. Un marketing non più basato sul prodotto ma sull'effettiva centralità del cliente.*

*Anche qui l'azienda sarà chiamata a un salto culturale perché la customer centricity coinvolge tutta l'azienda (paradossalmente anche chi non ha nessun contatto con l'esterno deve essere consapevole che il suo operato incide comunque nella relazione col cliente) e non è uno switch che si compie in poco tempo.*

**D:** Il termine "marketing" descriverà ancora in modo preciso le attività che verranno svolte da questo settore nei prossimi anni?

**R:** *Assolutamente sì anzi è proprio la confusione di ambiti tra marketing, comunicazione, PR, creatività, etc. che porta a un depotenziamento del marketing aziendale.*

*Il marketing è la capacità di analizzare e prevedere scenari evolutivi all'interno dei quali costruire una value proposition aziendale che, mettendo al centro il cliente, possa rispondere in primis alle esigenze di mercato senza tralasciare però gli aspetti di sviluppo (anche sostenibile) di un comparto e di una collettività.*

**D:** Il termine "relazioni pubbliche" descriverà ancora in modo preciso le attività che verranno svolte da questo settore nei prossimi anni?

**R:** *Non è un problema terminologico ma di visione e di ambiti di intervento. L'azienda sarà chiamata sempre più a gestire relazioni non solo con il mercato ma con tutto l'universo degli stakeholders.*

*In questo ambito anche le PR dovranno evolversi in modo da poter colloquiare con soggetti molto disomogenei (clienti, pubbliche amministrazioni, collettività locali, mondo del credito, etc.).*



**D:** Se potesse disporre di una parte di budget da investire nei due settori, come la ripartirebbe?

**R:** *70% marketing 30% comunicazione (e dentro questo 30% un 5% alle PR)*

**D:** Nei prossimi anni, quali aree rimarranno di pertinenza delle relazioni pubbliche? E quali aree rimarranno di pertinenza del marketing?

**R:** *La direzione strategica dell'operato aziendale resterà sempre in testa al marketing. Alle PR sarà delegata la costruzione operativa delle relazioni con gli stakeholders*

**D:** Ci sono delle aree che, secondo Lei, sono destinate a convergere?

**R:** *Tutti gli ambiti della comunicazione devono essere allineati al progetto strategico. Ci sarà quindi una convergenza di scopo pur restando gli ambiti abbastanza specifici.*

*La grande convergenza invece sarà legata al fatto che a prescindere dalla tipologia di stakeholders, dalla dimensione e dall'industry di appartenenza dell'azienda alla fine tutto questo framework si basa su un sistema relazionale che vede interagire persone. Proprio la centralità della persona sarà un elemento dirimente che ad esempio sta già riducendo (se non annullando) le diversità tra mondo BtoB e BtoC.*

**D:** Quali aspetti dovrebbero migliorare il marketing e le relazioni pubbliche per sopravvivere alla continua evoluzione digitale di questi anni?

**R:** *Centralità del cliente e della persona, orientamento al marketing (reale), omnicanalità, relazioni con gli stakeholders, sostenibilità sono tutte evoluzioni che chiamano l'azienda a mettere in discussione paradigmi e schemi consolidati.*

*La velocità dei cambiamenti dovrà essere non solo gestita ma anche il più possibile anticipata per garantire una prospettiva all'azienda.*

*Il digitale è una delle massime rappresentazioni della velocità di questo cambiamento e richiede competenze specifiche (non solo tecniche) per una gestione corretta. La sfida è dettata dal riuscire a inserire in un unico framework strategicamente definito dal marketing - e quindi a far "colloquiare" tra loro - ambiti ancora troppo spesso gestiti a compartimenti stagni quali appunto la comunicazione tradizionale, il digital e le PR.*

*La sopravvivenza però sarà data dalla capacità dell'azienda di attrarre talenti (sia da inserire in organico sia a livello consulenziale) perché si andrà sempre più verso l'iperspecializzazione e nulla potrà essere lasciato al caso o gestito in modo approssimativo.*

Secondo il dottor Rossi, il marketing deve fornire all'organizzazione i dati necessari per guidare le decisioni strategiche dell'impresa. Con l'evoluzione digitale, anche il marketing si è trasformato, arrivando a sviluppare una relazione bidirezionale con i clienti, intavolando vere e proprie conversazioni, senza la supremazia di uno sull'altro. Paragonando marketing e relazioni pubbliche, considera le due discipline di pari importanza, anche se diverse, ma ritiene le relazioni pubbliche una leva per costruire relazioni, conferendo al marketing un'importanza maggiore come unica funzione strategica. Sulla base di questo, secondo il dott. Rossi, sono le relazioni pubbliche che devono inserirsi nel settore marketing rispettando le logiche di questa disciplina, asserendo che comunque un allineamento futuro ci sarà a livello di comunicazione generale. Comunicazione che viene vista come sottocategoria del marketing. È il marketing la disciplina che le aziende dovranno mettere come funzione centrale, anche se sarà un marketing non più di prodotto ma portato al cliente. Insomma, è il marketing che in futuro deterrà la funzione strategica assoluta, mentre le relazioni pubbliche avranno il compito di gestire le relazioni con gli stakeholder; l'unico accenno di allineamento si avrà sulla base della strategia aziendale: la comunicazione si dovrà adattare a questa. La vera convergenza invece si concentra sulle relazioni e sull'interagire con i vari pubblici.

### 4.3.3 Paolo Volpe

*Libero professionista nel marketing, speaker professionista, si occupa di formazione, eventi, consulenza e innovazione.*

**Domanda:** Come descriverebbe il marketing in poche parole?

**Risposta:** *“Make it easy to buy from you”. Fa che sia facile comperare da te.*

**D:** Quale ruolo ricopre il marketing all’interno di un’organizzazione?

**R:** *È la funzione più strategica. Dall’abstract di posizionamento sul mercato di una soluzione (prodotto o servizio) allo smaltimento della stessa.*

**D:** L’avvento del Web 2.0 e dei social media nel mondo aziendale hanno apportato evidenti trasformazioni alla comunicazione aziendale: come è cambiato il marketing dal punto di vista operativo?

**R:** *I social media sono mezzi, strumenti. E quindi non inficiano dal punto di vista dell’efficacia (fare le cose giuste) quanto invece dal punto di vista dell’efficienza (farle nel modo migliore). Possono cambiare parametri come la profondità, la vastità e la velocità di raggiungimento dell’audience. Che è moltissimo.*

**D:** Secondo Lei, marketing e relazioni pubbliche sono entrambe discipline necessarie all’interno di un’azienda? Se sì, perché? Se no, per quale motivo?

**R:** *Sono fondamentali in ogni azienda. Il marketing rappresenta le strategie di mercato a medio e lungo termine. Ed è fondamentale in una economia di consumo come quella attuale. Le relazioni pubbliche sono lo strumento primario di gestione della reputazione e del brand value. Il valore di Brand di marchi come Nike o Coca-Cola raggiunge anche il 60% del valore economico-monetario del gruppo. Valore costruito con anni di lavoro in RP con il proprio target audience. Vale anche l’inverso.*

**D:** In un'indagine statunitense del 2017, il 57% degli intervistati ha asserito la convinzione che le relazioni pubbliche e il marketing siano destinate ad allinearsi sempre più nei prossimi cinque anni, anche a causa della trasformazione digitale e dell'incremento nell'utilizzo strategico dei social media; il 20% prevede che il marketing ingloberà le relazioni pubbliche, mentre l'8% le crede ancora due funzioni separate e distinte.

Secondo il suo punto di vista e la sua esperienza, oggi in Italia quale delle tre posizioni prevale? Perché?

**R:** *L'Italia è un paese anomalo. Ancora al palo per queste discipline purtroppo nella maggior parte del territorio. Credo giusto restino due discipline separate per natura e struttura. Società come Hill&Knowlton o McKinsey testimoniano nei fatti una netta distinzione tra le due discipline. Come dire...tra il dire e il fare...*

**D:** Secondo Lei, quale sarà il futuro delle relazioni pubbliche all'interno della comunicazione aziendale?

**R:** *Sarà la componente Manageriale nella costruzione del brand sul modello McKinsey. Ovvero la costruzione di uno stile aziendale come ha saputo fare a tutti i livelli, per esempio, Apple. Creando elementi come lo stile e le metodologie di relazione con il proprio target audience o come appartenenza e tribalità.*

**D:** Secondo Lei, quale sarà il futuro del marketing all'interno della comunicazione aziendale?

**R:** *Il futuro del marketing sarà sempre sulla capacità di guidare, ovvero determinare, dare corpo e vita ai mercati e non subirli. Creare il futuro e non subirlo.*

**D:** Il termine “marketing” descriverà ancora in modo preciso le attività che verranno svolte da questo settore nei prossimi anni?

**R:** *Il marketing per assiomaticità è paragonabile ad una scienza e tali resteranno i suoi principi. Da scoprire sempre nuovi corollari e metriche e applicazioni.*

**D:** Il termine “relazioni pubbliche” descriverà ancora in modo preciso le attività che verranno svolte da questo settore nei prossimi anni?

**R:** *Sempre. E le relazioni fra persone. Non fra computer, click e like. Persone. Sempre.*

**D:** Se potesse disporre di una parte di budget da investire nei due settori, come la ripartirebbe?

**R:** *50% e 50%. Nessun torto a nessuno.*

**D:** Nei prossimi anni, quali aree rimarranno di pertinenza delle relazioni pubbliche? E quali aree rimarranno di pertinenza del marketing?

**R:** *Credo nella sistemicità dei processi. E non nelle partizioni. Contaminazione sempre.*

**D:** Ci sono delle aree che, secondo Lei, sono destinate a convergere?

**R:** *Nell'idea di gestire in maniera organica sistemica e sinergizzata ogni attività dell'impresa è ipotizzabile una convergenza generale di tutte le aree. Orientate all'unico fine che è lo statuto dell'organizzazione ovvero il suo fine.*

**D:** Quali aspetti dovrebbero migliorare il marketing e le relazioni pubbliche per sopravvivere alla continua evoluzione digitale di questi anni?

**R:** *Credo che il mezzo raggiunga i propri limiti nel momento in cui intacca il contenuto.*

Da questa intervista al dottor Paolo Volpe, emerge nuovamente la funzione strategica del marketing, che sviluppa strategie di medio e lungo termine. Anche le relazioni pubbliche sono considerate fondamentali come strumento per la gestione della reputazione e del valore dell'organizzazione. In Italia però, secondo l'intervistato restano ancora due discipline separate con funzioni diverse, a differenza di altri Paesi nel mondo. Nel futuro però crede che le relazioni pubbliche saranno la risorsa fondamentale per la creazione dello stile delle organizzazioni, in collaborazione con i pubblici di riferimento. Il marketing invece sarà sempre la guida attraverso i mercati, creando nuove possibilità. Auspica inoltre che ci sia contaminazione tra le aree di pertinenza delle due discipline, arrivando forse ad una convergenza totale volta al raggiungimento dei fini aziendali.

#### 4.3.4 Giulia Zaia

*Socia e Business Development & Digital Innovation Director e responsabile della gestione delle attività strategiche e operative di marketing e di innovazione digitale e dei processi legati alla digital transformation di Veneto Ricerche S.r.l.; Segretario Generale di AISM - Associazione Italiana Sviluppo Marketing.*

**Domanda:** Come descriverebbe il marketing in poche parole?

**Risposta:** *Il marketing è una disciplina in grande evoluzione. Premesso che i fondamentali espressi dal Professor Kotler (le 4 P del Marketing) rimangono tali, oggi il marketing ha subito una profonda mutazione con l'avvento del mondo digitale che lo ha portato ad aumentare il focus non solo sul cliente ma anche a instaurare un rapporto 1to1 con lo stesso attraverso azioni di nurturing sempre più mirate per arrivare a misurare e creare delle metriche che consentano di rilevare la performance.*

**D:** Quale ruolo ricopre il marketing all'interno di un'organizzazione?

**R:** *Strategico. In forte integrazione con l'IT.*

**D:** L'avvento del Web 2.0 e dei *social media* nel mondo aziendale hanno apportato evidenti trasformazioni alla comunicazione aziendale: come è cambiato il marketing dal punto di vista operativo?

**R:** *Il cambiamento nell'era digitale ha introdotto nuove leve, grandi opportunità e sta richiedendo sempre maggiori competenze sul piano strategico ma anche operativo attraverso azioni misurabili.*

**D:** Secondo Lei, marketing e relazioni pubbliche sono entrambe discipline necessarie all'interno di un'azienda? Se sì, perché? Se no, per quale motivo?

**R:** *Sì, sono necessarie e si integrano all'interno dell'azienda a partire dallo sviluppo della strategia per passare ad azioni concrete operative di condivisione e veicolazione di informazioni.*

**D:** In un'indagine statunitense del 2017, il 57% degli intervistati ha asserito la convinzione che le relazioni pubbliche e il marketing siano destinate ad allinearsi sempre più nei prossimi cinque anni, anche a causa della trasformazione digitale e dell'incremento nell'utilizzo

strategico dei *social media*; il 20% prevede che il marketing ingloberà le relazioni pubbliche, mentre l'8% le crede ancora due funzioni separate e distinte.

Secondo il suo punto di vista e la sua esperienza, oggi in Italia quale delle tre posizioni prevale? Perché?

**R:** *Per la mia esperienza queste funzioni sono strettamente collegate e sinergiche e la loro integrazione sarà sempre maggiore.*

*È importante ricordare come un'efficace strategia di Marketing si espliciti anche attraverso Relazioni Pubbliche professionalmente efficaci.*

**D:** Secondo Lei, quale sarà il futuro delle relazioni pubbliche all'interno della comunicazione aziendale?

**R:** *Credo che a chi si occupa di Relazioni Pubbliche all'interno della comunicazione saranno richieste competenze sempre più specifiche e mirate.*

**D:** Secondo Lei, quale sarà il futuro del marketing all'interno della comunicazione aziendale?

**R:** *Un'efficace piano di comunicazione passa attraverso una strategia di marketing strutturata e misurabile che consenta di rilevare l'efficacia delle azioni di comunicazione.*

**D:** Il termine "marketing" descriverà ancora in modo preciso le attività che verranno svolte da questo settore nei prossimi anni?

**R:** *Attorno al termine Marketing ancora oggi c'è molta confusione e credo che le attività svolte dal settore marketing subiranno delle trasformazioni, integrazioni ed alcune spariranno.*

**D:** Il termine "relazioni pubbliche" descriverà ancora in modo preciso le attività che verranno svolte da questo settore nei prossimi anni?

**R:** *Non Pervenuta (N. P.)*

**D:** Se potesse disporre di una parte di budget da investire nei due settori, come la ripartirebbe?

**R:** *Dipende dall'obiettivo, dalla tipologia di progetto, dalla tipologia di strumenti, dal target, dalle risorse umane disponibili, dall'infrastruttura. Per la mia esperienza non è possibile dare una*

*risposta precisa a questa domanda perché necessario valutare la personalizzazione del progetto.*

**D:** Nei prossimi anni, quali aree rimarranno di pertinenza delle relazioni pubbliche? E quali aree rimarranno di pertinenza del marketing?

**R:** *N. P.*

**D:** Ci sono delle aree che, secondo Lei, sono destinate a convergere?

**R:** *N. P.*

**D:** Quali aspetti dovrebbero migliorare il marketing e le relazioni pubbliche per sopravvivere alla continua evoluzione digitale di questi anni?

**R:** *Il marketing deve migliorare la misurabilità, la mappatura e la tracciatura delle informazioni attraverso sistemi integrati.*

Da questa intervista emerge come il marketing si stia evolvendo non solo per quanto riguarda il suo ruolo strategico all'interno dell'azienda, ma anche riguardo il piano operativo. Questa evoluzione porta il marketing a collegarsi alle relazioni pubbliche, in quanto per essere concretizzata, una strategia di marketing passa anche attraverso queste ultime. Il marketing deve cercare di migliorarsi in quelle fasi di misurazione delle informazioni ricavate grazie alle attività da questo condotte.

Per quanto riguarda le domande sulle relazioni pubbliche e sulla convergenza tra la due discipline, la dottoressa Zaia non ha risposto alle domande, non potendo o non volendo dare delle opinioni in merito. A questo studio mancano quindi le sue risposte sulle aree di pertinenza future di marketing e relazioni pubbliche e sui settori in cui questi potrebbero convergere. Come ho specificato in precedenza, la scelta di porre domande aperte agli intervistati è stata fatta perché potessero esprimersi in libertà sugli argomenti trattati, e anche la non risposta è da considerarsi una scelta.

Per quanto mi riguarda, considero le mancate risposte come segno di indifferenza verso la disciplina delle relazioni pubbliche, visto anche che, nelle risposte date, le relazioni pubbliche non vengono comunque menzionate.



#### 4.3.5 Lisa Zanardo

*Titolare e amministratore unico della Top Performance Consulting, società di consulenza aziendale.*

**Domanda:** Come descriverebbe il marketing in poche parole?

**Risposta:** *È l'area aziendale in cui vengono sviluppate le strategie di prezzo, di promozione dei prodotti o servizi, le modalità di posizionamento di prodotti e servizi sul mercato. Viene talvolta anche inserita nell'area marketing la funzione di sviluppo prodotto, dalla ricerca di mercato al concept e design dei prototipi.*

*Talvolta il marketing include l'area comunicazione, in molti casi le due aree aziendali sono separate anche se strettamente connesse dal punto di vista delle relazioni e dei contenuti.*

**D:** Quale ruolo ricopre il marketing all'interno di un'organizzazione?

**R:** *Ha un ruolo di propulsore, sia in riferimento allo sviluppo dei nuovi prodotti e al loro posizionamento, sia in riferimento agli stimoli dati al mercato ed al cliente (con iniziative quali eventi, promozioni, pubblicità).*

**D:** L'avvento del Web 2.0 e dei *social media* nel mondo aziendale hanno apportato evidenti trasformazioni alla comunicazione aziendale: come è cambiato il marketing dal punto di vista operativo?

**R:** *Alcune attività di promozione e contatto (tipiche dell'area marketing e dell'area comunicazione) con il mercato ed i clienti utilizzano da alcuni anni maggiormente gli strumenti web e social, a discapito dei mezzi tradizionali (cartaceo, cartellonistica, fiere).*

**D:** Secondo Lei, marketing e relazioni pubbliche sono entrambe discipline necessarie all'interno di un'azienda? Se sì, perché? Se no, per quale motivo?

**R:** *Il marketing strategico ed operativo come sopra descritto è una funzione fondamentale. L'attività di relazioni pubbliche consta di fatto nelle imprese nel contatto con clienti, fornitori, banche ed altri stakeholders: spesso (soprattutto nelle PMI) queste attività sono svolte dai vari responsabili aziendali, nell'ambito delle loro funzioni; non vi è un'Area dedicata alle relazioni esterne.*

**D:** In un'indagine statunitense del 2017, il 57% degli intervistati ha asserito la convinzione che le relazioni pubbliche e il marketing siano destinate ad allinearsi sempre più nei prossimi cinque anni, anche a causa della trasformazione digitale e dell'incremento nell'utilizzo strategico dei *social media*; il 20% prevede che il marketing ingloberà le relazioni pubbliche, mentre l'8% le crede ancora due funzioni separate e distinte.

Secondo il suo punto di vista e la sua esperienza, oggi in Italia quale delle tre posizioni prevale? Perché?

**R:** *Sulla base della mia esperienza, il marketing rimane un'Area consolidata e con le sue due anime (strategica ed operativa). L'attività di relazioni pubbliche sarà gestita maggiormente all'interno del marketing o della comunicazione oppure dai responsabili di funzione.*

**D:** Secondo Lei, quale sarà il futuro delle relazioni pubbliche all'interno della comunicazione aziendale?

**R:** *Sarà parte integrante delle attività di marketing e comunicazione aziendale.*

**D:** Secondo Lei, quale sarà il futuro del marketing all'interno della comunicazione aziendale?

**R:** *Marketing e comunicazione sono prevalentemente aree aziendali distinte, ma collegate e connesse dal punto di vista dell'attività e dei contenuti. Nelle PMI la funzione è prevalentemente unica.*

**D:** Il termine "marketing" descriverà ancora in modo preciso le attività che verranno svolte da questo settore nei prossimi anni?

**R:** *Probabilmente il termine diverrà "marketing e comunicazione".*

**D:** Il termine "relazioni pubbliche" descriverà ancora in modo preciso le attività che verranno svolte da questo settore nei prossimi anni?

**R:** *Probabilmente sarà inglobato nel "marketing e comunicazione"*

**D:** Se potesse disporre di una parte di budget da investire nei due settori, come la ripartirebbe?

**R:** *100% marketing e comunicazione, all'interno del quale si dedica un 10% alle relazioni pubbliche.*

**D:** Nei prossimi anni, quali aree rimarranno di pertinenza delle relazioni pubbliche? E quali aree rimarranno di pertinenza del marketing?

**R:** *L'area marketing includerà quanto indicato al punto 1. L'area relazioni pubbliche risulterà come descritta al punto 4.*

**D:** Ci sono delle aree che, secondo Lei, sono destinate a convergere?

**R:** *Si, marketing e comunicazione.*

**D:** Quali aspetti dovrebbero migliorare il marketing e le relazioni pubbliche per sopravvivere alla continua evoluzione digitale di questi anni?

**R:** *Dovrebbero integrare nella struttura giovani talenti, esperti nelle tecnologie digitali, che collaborino alla definizione delle strategie di marketing e di comunicazione aziendali.*

Dalle parole della dottoressa Zanardo possiamo notare come il marketing sia considerato una funzione primaria non solo per quanto riguarda la strategia, ma anche per le attività aziendali riguardanti i prodotti e il mercato di riferimento. Anche le relazioni pubbliche sono considerate in questa intervista: secondo l'intervistata, sono maggiormente utili in aziende che prevedono un contatto diretto con il cliente finale o con gli stakeholders e non vengono gestite da figure professionali specializzate ma da responsabili aziendali all'interno delle loro normali attività. Anche secondo la dottoressa Zanardo, il marketing ingloberà le attività di relazioni pubbliche; se non sarà il marketing, verranno gestite da altri settori aziendali o dai vari responsabili, ma comunque non si prevede una convergenza pura tra marketing e relazioni pubbliche; piuttosto si contempla la loro possibile scomparsa. Il termine "relazioni pubbliche" quindi non sarà più necessario e verrà inglobato nell'etichetta che probabilmente reciterà "marketing e comunicazione", un'evoluzione del termine "marketing". La convergenza insomma si vedrà solo per quanto riguarda la funzioni di marketing e di comunicazione, mentre per le relazioni pubbliche sembra non ci sia speranza.

#### 4.4 I risultati di ricerca

Dopo aver letto i pareri dei professionisti delle relazioni pubbliche e quelli dei *marketers* derivanti dalle loro esperienze, risulta necessario ora analizzare i dati che ci permetteranno di giungere alla conclusione di questo scritto e di dare una risposta alle domande di ricerca poste in precedenza.

Prima di valutare se le tendenze americane si riflettano anche in Italia, credo sia importante osservare come i professionisti italiani considerano le relazioni pubbliche e il marketing. Di seguito, propongo una tabella in cui vengono riportati i termini che sono stati utilizzati per descrivere le due discipline e i loro ruoli all'interno delle organizzazioni.

<b>Parole chiave</b>	<b>Relazioni pubbliche</b>	<b>Marketing</b>
Comunicazione	x	x
Relazione	x	x
Strategico/che	x	x
Operativo/e	x	x
Riconoscibile/i		x
Poco definito/e	x	
Profitto		x
Fondamentale/i	x	x
Indipendente/i	x	x
Sottovalutato/e	x	
Premminente/i		x
Subordinato/e	x	
Complesso/e	x	
Ascolto	x	
Fiducia	x	
Evoluto/e	x	
Dialogo	x	
Reputazione	x	
Emotivo/e	x	
Trasversale/i		x
Guida		x
Misurabile/i		x
Consolidato/e		x

**Tabella 4.1** – Parole chiave utilizzate dagli intervistati.

Tra le parole chiave presenti nelle risposte sopra riportate, risulta immediato notare come siano pochi i termini in comune alle due discipline.

Per quanto riguarda le relazioni pubbliche, queste sono viste come funzione aziendale complessa ma subordinata al marketing, i cui ruoli e attività poco definiti o riconoscibili portano a sottovalutare le relazioni pubbliche come funzione importante per la comunicazione aziendale. Le principali caratteristiche sono da ricondurre all'ascolto, all'emotività e al dialogo, mentre di particolare importanza risultano essere reputazione e fiducia come obiettivi principali. La capacità di evolversi ai cambiamenti che l'ambiente circostante subisce resta una delle caratteristiche che più contraddistinguono le relazioni pubbliche e che le rendono adatte alla sopravvivenza nel tempo.

Per la maggior parte dei professionisti, il marketing ricopre ancora un ruolo di guida all'interno delle organizzazioni ed è trasversale rispetto alle altre funzioni comunicative. È un settore consolidato agli occhi degli imprenditori e i risultati da questo conseguiti sono generalmente semplici da misurare. Ha una posizione prioritaria rispetto alle relazioni pubbliche, riconosciuta persino dagli stessi professionisti di quest'ultima disciplina.

Interessanti sembrano però le parole chiave in comune tra i due settori:

- *Comunicazione;*
- *relazione;*
- *strategico/che;*
- *operativo/e;*
- *fondamentale/i;*
- *indipendente/i.*

Dalle parole in comune, possiamo dedurre che relazioni pubbliche e marketing, secondo i professionisti italiani, sono due rami della comunicazione. Entrambi sono considerati fondamentali all'interno di un'organizzazione e necessari per una comunicazione aziendale efficace ed efficiente. Nonostante molti indichino il marketing come possessore di un ruolo preminente rispetto alle relazioni pubbliche, ad entrambe le discipline viene riconosciuta sia la capacità strategica, di incisione verso il mercato e i pubblici, sia quella operativa, in quanto

ciascuna delle due opera secondo modalità e strumenti diversi, in piena autonomia ma con un fine unico: il benessere aziendale.

La relazione risulta essere oramai un punto fondamentale per entrambe: se le relazioni pubbliche confidano nella relazione bidirezionale già da qualche tempo, anche il marketing oggi si è allineato a questa modalità di interazione con i clienti e consumatori, avvicinandosi a quel piano emozionale e di ascolto che fino a pochi anni fa era territorio indiscusso delle relazioni pubbliche.

Concentrandosi però sugli obiettivi di questo elaborato continuiamo l'analisi delle parole dei professionisti per poterne ricavare le risposte finali alle domande di ricerca.

Per quanto riguarda la convergenza tra marketing e relazioni pubbliche, ho ritenuto doveroso riassumere in poche parole le posizioni e le osservazioni degli intervistati nella seguente tabella:

	<b>Convergenza</b>	<b>Inglobamento</b>	<b>Separazione</b>
<b>Dott.ssa La Caria</b>	Oggi separate ma si allineeranno, senza fondersi, convergendo per la gestione del web.		
<b>Dott. Muzy Falconi</b>	Allineamento ma senza inglobamento o sovrapposizioni. Convergono per l'importanza data alle relazioni.		
<b>Dott. Pinton</b>	Oggi le attività di relazioni pubbliche sono gestite dal marketing. Domani, si spera che		

	convergeranno creando un'unica funzione.		
<b>Dott. Rimedio</b>	Il digitale è il collante per tenerle unite.		
<b>Dott. Ventoruzzo</b>	Oggi prevale la separazione, domani potrebbero convergere nel <i>digital</i> o nella <i>reputation management</i> .		
<b>Dott. Brocca Meneghetti</b>	Oggi prevale la convergenza, soprattutto nelle relazioni e nella gestione del valore d'impresa.		
<b>Dott. Rossi</b>		Il marketing assorbirà le relazioni pubbliche, che si dovranno adattare a questo, arrivando ad un allineamento di tutte le funzioni comunicative con il marketing.	
<b>Dott. Volpe</b>			Dovrebbero restare separate come lo sono sempre state, anche se con qualche contaminazione.

<b>Dott.ssa Zaia</b>	Integrazione sempre maggiore in futuro.		
<b>Dott.ssa Zanardo</b>		Le relazioni pubbliche verranno gestite nel marketing o nella comunicazione.	

**Tabella 4.2** – Posizioni dei professionisti di marketing e relazioni pubbliche italiani sulla possibile convergenza tra le due discipline.

Su dieci professionisti intervistati, 7 di loro indicano la possibilità di una convergenza tra le attività di marketing e quelle di relazioni pubbliche nei prossimi anni, attribuendone i meriti al digitale o alla gestione delle relazioni, attività che sempre più impegnano le aziende moderne.

Per due professionisti del marketing invece, è questa la disciplina che ingloba e ingloberà per la maggior parte delle attività le relazioni pubbliche, forte del fatto di essere considerato dai dirigenti aziendali il fulcro della strategia aziendale.

Solo il dottor Volpe crede che le due discipline debbano rimanere funzioni separate, con qualche caso di contaminazione all'interno di tutto il settore comunicazione.

Come si può notare quindi, le tendenze americane si possono rapportare perfettamente ai pareri dei professionisti italiani qui intervistati, sottolineando nuovamente come questi dieci non possano essere considerati un campione rappresentativo della popolazione di riferimento.

Infine, per quanto riguarda le etichette descrittive delle due discipline, le risposte sono molto diverse tra loro.



<b>Professionisti</b>	<b>Relazioni Pubbliche</b>	<b>Marketing</b>
<b>Dott.ssa La Caria</b>	Non precisamente.	Sì.
<b>Dott. Muzi Falconi</b>	Non si può sapere con certezza.	Non si può sapere con certezza.
<b>Dott. Pinton</b>	Sì, ma è poco conosciuto.	No, e nemmeno oggi.
<b>Dott. Rimedio</b>	Sì.	Sì.
<b>Dott. Ventrizzo</b>	No, troppo riduttivo.	No.
<b>Dott. Brocca Meneghetti</b>	Sì, ma non in modo preciso.	Sì.
<b>Dott. Rossi</b>	Sì.	Sì.
<b>Dott. Volpe</b>	Sì.	Sì.
<b>Dott.ssa Zaia</b>	?	Probabilmente no, subirà trasformazioni.
<b>Dott.ssa Zanardo</b>	No, diventerà "Marketing e comunicazione".	Sì e no, diventerà "Marketing e comunicazione".

**Tabella 4.3** – Riassunto delle risposte alle domande sulle future denotazioni dei termini “marketing” e “relazioni pubbliche”.

Per quanto riguarda l’etichetta *Marketing*, i professionisti sono in disaccordo nell’affermare che il termine descriverà in modo preciso le sue attività future.

Per alcuni è una disciplina che ha reso proprie determinate attività nel corso degli anni ed è il suo fine ultimo, l’analisi del mercato, che lo definisce “marketing”; per altri invece, il termine utilizzato oggi non chiarisce la confusione che gravita intorno alla disciplina e che, con le future trasformazioni, non renderà in modo dettagliato tutte le possibili funzioni del settore. Per questo motivo, alcuni degli intervistati suppongono che il settore in questione verrà rinominato “Marketing e Comunicazione”, o semplicemente “Comunicazione”.

*Relazioni Pubbliche* invece è un termine che secondo i professionisti, in particolare per quelli del marketing, in qualche modo ancora descrive le principali caratteristiche della disciplina, raccogliendo in sé elementi quali la relazione, le persone e l’attenzione nei loro confronti. Molti però prevedono un cambiamento anche per la denominazione di questo

ramo aziendale, che verrà inglobato in “Marketing e Comunicazione” o nella più generale “Comunicazione.

Per tirare le somme di questo studio, i professionisti italiani intervistati prevedono che, nei prossimi anni le funzioni aziendali di marketing e relazioni pubbliche si avvicineranno sia dal punto di vista strategico che operativo, collaborando in settori come la gestione delle relazioni, della reputazione aziendale e del *digital*.

Probabilmente le etichette che fino ad oggi abbiamo utilizzato per distinguere le due discipline verranno lasciate da parte, per dar maggior luce alla comunicazione aziendale generale, con tutte le sue divisioni interne.

Non ci resta quindi che continuare ad osservare i cambiamenti che avvengono nella nostra società e che trasformano di giorno in giorno le organizzazioni in cui operiamo per capire il futuro della comunicazione, del marketing e delle relazioni pubbliche.

## CONCLUSIONI E RIFLESSIONI

Le relazioni pubbliche e il marketing sono due tra le discipline della comunicazione che più si sono evolute nel tempo.

Nello descrivere le differenze tra queste due discipline è stato possibile capire, attraverso la teoria le loro origini, le loro modalità di operare e i loro scopi finali che risultano essere gli stessi, in quanto in primo piano oggi entrambe hanno come obiettivo principale la costruzione di relazioni con i principali pubblici delle organizzazioni per cui agiscono.

In questo il marketing tra i due è il settore che maggiormente si è evoluto, passando da una comunicazione di tipo unidirezionale o persuasiva ad una comunicazione che tiene in considerazione le opinioni dei clienti nei momenti precedenti lo sviluppo dei prodotti.

Le relazioni pubbliche invece sono nate con la caratteristica dell'ascolto e da sempre sono le leve per la creazione e la gestione delle relazioni con i pubblici di riferimento, dell'identità e della reputazione aziendale. Sintetizzando, se il marketing si è sempre preoccupato di far capire cosa fa l'azienda, dallo sviluppo dei prodotti al posizionamento dell'organizzazione sul mercato, le relazioni pubbliche hanno pensato a veicolare i messaggi con lo scopo di far capire chi è l'organizzazione.

Nel capitolo secondo, sono state introdotte le novità apportate in generale ai mercati negli ultimi anni. Le trasformazioni che le organizzazioni hanno subito, per quanto riguarda la comunicazione aziendale, provengono per lo più dall'avvento del Web 2.0 e i *social media*. L'utilizzo delle rete Internet da parte di tutti i soggetti della società ha spinto le imprese e i loro settori operativi ad evolversi, per cercare di trasformare i propri strumenti e le relazioni con i consumatori in base ai nuovi paradigmi e alle nuove possibilità offerte dal *digital*. È una comunicazione che appartiene a tutti, non sono più le organizzazioni a detenere il controllo su questa. Per questo motivo, marketing e relazioni pubbliche hanno sentito la necessità di ascoltare il consumatore in modo diverso, cambiando completamente il loro operato per mantenersi competitive nella nuova società digitale.

Nel terzo capitolo, è stata presentato il *2017 Global Communications Report* sviluppato dalla *USC Annenberg School of Communication and Journalism*, nel quale i professionisti statunitensi dei due settori prevedono come le relazioni pubbliche e il marketing tenderanno a convergere nei prossimi cinque anni, per quanto riguarda lo svolgimento delle loro attività di comunicazione. Inoltre, credono che etichette come “Marketing” e “PR” difficilmente descriveranno ciò che queste faranno in futuro.

Si è parlato anche del modello della *Total Business Communication*, di Edoardo T. Brioschi, che intuisce la fusione, l'avvicinamento di tutte le funzioni aziendali riguardanti la comunicazione d'impresa.

Dal *Global Communication Report* deriva l'idea di condurre uno studio simile sui professionisti delle relazioni pubbliche e su quelli del marketing italiani. Sono state condotte quindi dieci interviste a esperti dei due settori, attraverso le quali si sono cercate le risposte ai quesiti presentati nel report statunitense.

Ciò che è emerso dall'analisi delle interviste rilasciate è che, secondo le loro opinioni personali e le loro esperienze professionali, in Italia non si ha ancora una buona considerazione delle relazioni pubbliche. A queste infatti viene finalmente riconosciuto un ruolo importante nel prendere decisioni, un ruolo strategico, ma in parte di sottomissione alle attività di marketing.

Secondo la maggioranza degli intervistati tuttavia, le funzioni operative e strategiche di marketing e relazioni pubbliche si integreranno a vicenda, collaborando per raggiungere gli obiettivi aziendali senza spreco di risorse e in modo maggiormente efficiente. Probabilmente, con questo avvicinamento, entrambe le discipline manterranno le attività che fanno parte della loro natura, unendosi unicamente in determinate aree, come la gestione del web e della reputazione aziendale.

I risultati ottenuti sono in linea con le previsioni americane: secondo queste infatti l'evoluzione delle relazioni pubbliche avverrà in parallelo ad un avvicinamento professionale con il mondo del marketing, settore da sempre nemico delle relazioni pubbliche, e come abbiamo visto in precedenza, la convergenza è l'opzione auspicata anche dai professionisti italiani.

Secondo il mio parere, è auspicabile una collaborazione tra relazioni pubbliche e marketing. Nonostante si legga ancora qualche dissapore dalle risposte alle interviste, i punti in comune tra le due discipline sono molti e la maggior parte di questi sono dati dall'utilizzo di strumenti digitali e *social* nella comunicazione aziendale, scelta fatta per avvicinarsi il più possibile ai pubblici di riferimento.

Se il marketing e le relazioni pubbliche riuscissero a collaborare tra loro e a sviluppare piani di comunicazione che integrassero gli strumenti operativi di entrambe, le risorse verrebbero suddivise in modo equo e non verrebbero sprecate nel far fare ai responsabili di un settore le attività che altre figure professionali farebbero attraverso mezzi più efficaci.

Per quanto riguarda poi le modalità di denominazione delle due, a mio parere un nome rispecchia sempre la natura di quella cosa, qualunque essa sia, ma non vedo sbagliato il poterle unire sotto un reparto di appartenenza grande come può esserlo quello della "Comunicazione".

Comunicazione significa "mettere in comune" e penso che se non riescono a farlo due tra le discipline più importanti di questo settore, sarà impossibile comunicare al meglio con i pubblici a cui queste si rivolgono.



## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI E SITOGRAFICI

### Bibliografia

Battaglion D., De Giambattista S. (2013), *Funzione Marketing: Ruolo e Potere*, Tesi di laurea, Milano, Politecnico di Milano.

Bernardi L. (2006), *Percorsi di ricerca sociale. Conoscere, decidere, valutare*, Roma, Carocci editore.

Brioschi E.T. (2011), *Total Business Communication. Profiles and problems for the New Century*, Milano, Vita e Pensiero,

Candéo F. (2016), *Relazioni Pubbliche e strumenti del Web 2.0: l'era delle digital PR*, Tesi di laurea, Padova, Università degli Studi di Padova.

Canever L. (2015), *Relazioni Pubbliche 2.0: dalle Public relations alle People relations*, Tesi di laurea, Verona, Università degli Studi di Verona.

Chieffi D. (2011), *Online Media Relations. L'ufficio stampa su Internet ovvero il web raccontato ai comunicatori*, Milano, Gruppo 24Ore.

De Faveri M. (2014), *Relazioni pubbliche e processi di pace*, Tesi di laurea, Udine, Università degli Studi di Udine.

De Paoli A. (2004), *L'applicazione del CRM in outsourcing: il caso "T.E. team"*, Tesi di laurea, Padova, Università degli Studi di Padova.

Freeman R.E. (2010), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing, 1984; Cambridge, versione digitale della Cambridge University Press.

Grunig J.E. (1992), *Communication, public relations, and effective organizations: An overview of the book* in Grunig, J. E., *Excellence in public relations and communication management*, Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Grunig J.E. (2016), *Public (&) Relations. Teorie e pratiche delle relazioni pubbliche in un mondo che cambia*, traduzione di Lovari F. e Martino V., Milano, Franco Angeli.

Grunig J.E., Hunt T. (1984), *Managing Public Relations*, New York, Holt, Rinehart & Winston.

*Il vocabolario Treccani* (1997), Istituto della enciclopedia italiana.

Kitchen P.J. (1997), *Public Relations: principles and practice*, Boston, Cengage Learning.

Kotler P., Keller K.L. (2012), *Marketing management*, New Jersey, Prentice Hall.

Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. (2010), *Marketing 3.0: dal prodotto al cliente, all'anima*, Milano, Gruppo24Ore.

Lambin J.J. (2008), *Market-driven management. Marketing strategico e operativo*, Milano, McGraw-Hill Education.

Lepore A. (2009), *Lineamenti di Storia del Marketing*, in Taccolini, Mario, *Nuovi percorsi della Storia Economica*, Milano, Ed. Vita e Pensiero.

Lister M., Dovey J., Giddings S., Grant I., Kelly K. (2009), *New Media: a critical introduction*, New York, Routledge.

Marrano P.F. (2013), *Al di là degli stereotipi: la Total Business Communication*, Tesi di laurea, Padova, Università degli Studi di Padova.

Mazzei A. (2011), *Percorsi di ricerca in comunicazione d'impresa. Tendenze, contesti, gestione*, Milano, Franco Angeli.

Mazzei A., Ravazzani, S. (2014), *Dialogare con gli stakeholder. Ascolto e sensibilità interculturale per le relazioni pubbliche e la comunicazione d'impresa*, Milano, Franco Angeli.

McCarthy E.J. (2008), *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Boston, McGraw-Hill Education.

Meerman Scott, D. (2007), *The new rules of marketing & PR: how to use social media, online video, mobile applications, blogs, news releases & viral marketing to reach buyers directly*, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc.

Pieczka M. (1996), *Paradigms, systems theory and public relations*, in Pieczka, M. & L'Etang J., *Critical perspectives in public relations*, London, International Thomson Business Press, pp. 124-156.

Rimedio, E. (2017), *Digital P<sup>2</sup>R. L'importanza delle persone delle relazioni pubbliche digitali*, Palermo, Dario Flaccovio Editore.



Serrone, F. (2015), *L'evoluzione storica del marketing attraverso il brand e il copyright. Come marchi e brevetti influenzano le scelte imprenditoriali dalla produzione al mercato*, Tesi di laurea, Milano, Libera Università Internazionali degli Studi Sociali (LUISS).

Solis B., Breakenridge D. (2009), *Putting the public back in public relations: How social media is reinventing the aging business of PR*, New Jersey, Pearson Education.

Varotto A. (2015), *L'evoluzione del marketing: sempre più verso i bisogni del consumatore o la loro manipolazione?*, Tesi di laurea, Padova, Università degli Studi di Padova.

Vecchiato, G. (2003), *Relazioni pubbliche e comunicazione. Strumenti concettuali. Metodologia. Case history*, Milano, Franco Angeli.

Vecchiato, G., in collaborazione con Pinton, E. (2008), *Manuale operativo di relazioni pubbliche. Metodologia e Case history*, Milano, Franco Angeli.

Vecchiato, G., Napolitano E.M. (2007), *Marketing, comunicazione e relazioni pubbliche per gli studi professionali. Crescere tra etica e competizione*, Milano, Franco Angeli.

Venturini, R. (2015), *Relazioni Pubbliche Digitali*, Milano, Egea.

Waddington, S. (2015), *Chartered Public Relations: Lessons from Expert Practitioners*, Londra, Kogan Page.

## Articoli e scritti accademici

Agosti M. (2010), dispensa *Iper testo: concetti di base*, Corso di laurea in Strategie di comunicazione, Università degli Studi di Padova.

Tartaglia F. (2011/2012), dispensa *Elementi di marketing*, Corso di laurea in Scienze e tecnologie della comunicazione, Università degli Studi di Ferrara.

Vecchiato G. (2017), appunti del corso *Relazioni pubbliche*, Corso di laurea in Strategie di comunicazione, Università degli Studi di Padova.

-----  
Berthon P.R., Pitt L.F., Plangger K., Shapiro D. (2012), *Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy*, Business Horizons 55, Kelley School of Business, Indiana University, pp. 261-271.

Cancel A.E., Cameron, G.T., Sallot L.M., Mitrook M.A. (1997), *It Depends: A Contingency Theory of Accommodation in Public Relations*, Journal of Public Relations Research 9(1), pp. 31-63.

Falconi T.M. (2006), *Il grande edificio e il suo costante arredamento. Quarant'anni di ricerca sulle relazioni pubbliche come funzione manageriale strategica*; traduzione italiana di Grunig J.E. (2006), *Furnishing the edifice: Ongoing research on Public relations as a strategic management function*, Journal of Public Relations Research 18(2), pp. 151-176.

<http://www.ferpi.it/altro-che-uovo-di-pasqua-questa-si-che-e-una-grande-sorpresa-per-tutti-i-relatori-pubblici/>

Grunig J.E., *Excellence Theory in Public Relations*.

[http://kdpaine.blogs.com/files/encyclopedia-of-communication-9781405131995\\_chapter\\_399.pdf](http://kdpaine.blogs.com/files/encyclopedia-of-communication-9781405131995_chapter_399.pdf)

Grunig J.E. (2009), *Paradigms of global public relations in an age of digitalization*, PRism 6(2)

<http://www.prismjournal.org/fileadmin/Praxis/Files/globalPR/GRUNIG.pdf>

Invernizzi E. (2000), *La comunicazione d'impresa: un paradosso e tre storie*, Quaderni di Sociologia Online.  
<https://journals.openedition.org/qds/>

Karlberg M. (1996), *Remembering the Public in Public Relations Research: From Theoretical to Operational Symmetry*, Journal of Public Relations Research, 8 (4), pp. 263-278.

Levitt T. (1960), *Marketing Myopia*, Harvard Business Review, maggio - giugno 1960.

Van der Meiden A. (1993), *Public relations and "other" modalities of professional communication: Asymmetric presuppositions for a new theoretical discussion*, International Public Relations Review, 16 (3), pp. 8-11.

Vecchiato G., *La comunicazione*.  
[http://www.unive.it/media/allegato/dprog/documenti/campusone/M1\\_6\\_Vecchiato.pdf](http://www.unive.it/media/allegato/dprog/documenti/campusone/M1_6_Vecchiato.pdf)

Verdier, R.L. (2009), *The Rise of Web 2.0. Technology and Its Implications for Democracy*. Honors Theses – All. 301  
[https://wescholar.wesleyan.edu/etd\\_hon\\_theses/301](https://wescholar.wesleyan.edu/etd_hon_theses/301)

## **Fonti *Online***

### **Accademia**

<https://www.academia.edu/> - Piattaforma per la condivisione di articoli accademici

### **Associazione Italiana Sviluppo Marketing - AISM**

<http://www.aism.org/> - Associazione italiana di marketing

### **Associazione Laureati Economia Aziendale - ALEA**

<https://www.aleacafoscari.com/> - Associazione dei laureati in Economia Aziendale all'Università Ca' Foscari di Venezia

### **American Marketing Association – AMA**

<https://www.ama.org/Pages/default.aspx> - Associazione Americana dei professionisti del marketing

### **Association of National Advertisers - ANA**

<https://www.ana.net/> - Associazione nazionale americana dei pubblicitari

### **Apogeo Online**

<http://www.apogeonline.com/> - Casa editrice italiana

### **Caccaro S.r.l.**

<https://www.caccaro.com/> - Arredamenti

### **Canadian Public Relations Society - CPRS**

<https://www.cprs.ca/> - Associazione canadese dei relatori pubblici

### **Chartered Institute of Public Relations - CIPR**

<https://www.cipr.co.uk/> - Organo di riferimento per i professionisti delle relazioni pubbliche nel Regno Unito

### **Comunicare il vino**

<http://comunicareilvino.it/> - Agenzia di comunicazione e relazioni pubbliche di Pamela Guerra, specializzata nel settore del *wine&food*

### **Confindustria Padova**

<http://www.confindustria.pd.it/> - Associazione per le industrie

**Consiglio Europeo per la Ricerca Nucleare – CERN**

<https://home.cern/> - Organizzazione europea per la ricerca scientifica

**David Mullen**

<http://www.davidwmullen.com/> - Blog di David Mullen sulle relazioni pubbliche e la comunicazione integrata.

**Digital Coach**

<https://www.digital-coach.it/> - Marchio di *Digital Marketing* della Scuola di formazione HR Solutions SRL

**Ed Kent Media**

<https://edkentmedia.com/> - Azienda canadese di servizi digitali

**Facebook**

[www.facebook.com](http://www.facebook.com) – Social network

<https://www.messenger.com/> - Piattaforma del social network Facebook per la messaggistica istantanea

**FEderazione Relazioni Pubbliche Italiana - FERPI**

<http://www.ferpi.it/> - Federazione italiana per le relazioni pubbliche

**Global Alliance for Public Relations and Communication Management**

<https://www.globalalliancepr.org/> - Organizzazione no-profit per unificare i professionisti delle relazioni pubbliche e della comunicazione

**Google**

[https://www.google.com/?gws\\_rd=ssl](https://www.google.com/?gws_rd=ssl) – Motore di ricerca

**Hootsuite**

<https://hootsuite.com/it/> - Piattaforma di *social media management* maggiormente conosciuta a livello mondiale

**IlSole24Ore**

<http://www.ilsole24ore.com/> - Quotidiano italiano economico e di cronaca online

**Impresa Oggi**

<http://www.impresaoggi.com/> - Blog con editoriali e articoli riguardanti i vari settori aziendali

**Instagram**

<https://www.instagram.com/?hl=it> – Social network, principalmente per la condivisione di fotografie e video

**Institute for Public Relations - IPR**

<https://instituteforpr.org/> - Fondazione non-profit per la ricerca sulle relazioni pubbliche

**International Association of Business Communicators - IABC**

<https://www.iabc.com/> - Associazione mondiale di professionisti della comunicazione e delle relazioni pubbliche

**Istituto d'Istruzione Superiore G. Galilei – Canicattì (AG)**

<http://www.galileicanicatti.gov.it/cms/> - Istituto tecnico di istruzione superiore

**Katie Delahaye Paine's Measurement Blog**

<http://kdpaine.blogs.com/> - Blog di Katie Delahaye su standard di misurazione, ricerca di notizie, tecniche e sugli ultimi sviluppi nel mondo della ricerca e valutazione delle relazioni pubbliche

**LinkedIn**

<https://www.linkedin.com/> - Social network per le reti professionali

**Llorente y Cuenca – Sala de comunicación**

<https://saladecomunicacion.llorenteycuencia.com/> - Notizie sulla comunicazione del portale web di Llorente y Cuenca, agenzia di comunicazione spagnola

**Massachusetts Institute of Technology – M.I.T.**

<http://www.mit.edu/> - Università privata per l'insegnamento e l'educazione in scienze e tecnologia del XXI secolo

**Methodos – The change management company**

<http://www.methodos.com/> - Società di consulenza di direzione

**Mosaico Group**

<http://www.mosaicogroup.com/eng/> - System integrator di innovazione tecnologica e design

**Ninja Marketing**

<http://www.ninjamarketing.it/> - Professionisti di marketing e comunicazione, innovazione tecnologica e sociale

**O'Reilly**

<https://www.oreilly.com/> - Organizzazione riconosciuta a livello internazionale come fondamentale nell'evoluzione e adozione dei cambiamenti apportati da Internet

**Personal Branding**

<https://www.personalbranding.it/> - Primo sito italiano dedicato al *personal branding*

**P.R. Consulting**

<http://www.prconsulting.it/> - Agenzia di relazioni pubbliche e comunicazione

**PR Newswire**

<https://www.prnewswire.com/> - Provider mondiale di software per gli *earned* e di servizi per i professionisti di comunicazione, marketing e relazioni pubbliche

**Public Relations Society of America - PRSA**

<https://www.prsa.org/> - Organizzazione professionale americana di professionisti della comunicazione

<http://prdefinition.prsa.org/> - Sito web della PRSA per la definizione delle relazioni pubbliche

**laRepubblica.it**

<https://www.repubblica.it/> - Sito web del quotidiano Repubblica

**laRepubblica.it – Dizionari**

<http://dizionari.repubblica.it/> - Sezione del sito web del quotidiano Repubblica

**Research Gate**

<https://www.researchgate.net/> - Piattaforma di ricerca e di archiviazione di articoli scientifici

**Reputation Institute**

<https://www.reputationinstitute.com/> - Istituto per il business attraverso la gestione della reputazione

**Rete di imprese Luce in Veneto**

<https://www.luceinveneto.com/> - Rete di imprese venete con specializzazioni differenziate nell'ambito dello *smart lighting*

**Sintesi Comunicazione**

<http://backtoideas.it/> - Società di consulenza per la comunicazione d'azienda

**Slide Share**

<https://www.slideshare.net/> - Piattaforma di condivisione di slides prodotte da esperti dei vari settori scientifici

**SOS Digital PR**

<https://sosdigitalpr.com/> - Blog per professionisti della comunicazione

**Studio Samo**

<https://www.studiosamo.it/> - Agenzia di comunicazione

**The Marketing Freaks**

<http://www.themarketingfreaks.com/> - Blog di marketing

**The Marketing Mix**

<http://marketingmix.co.uk/> - Sito web inglese dedicato alle definizioni di marketing mix.

**The New York Times**

<https://www.nytimes.com/> - Quotidiano statunitense

**Top Performance Consulting**

<http://www.studiotpc.com/> - Società di consulenza aziendale

**Treccani**

[www.treccani.it/enciclopedia/](http://www.treccani.it/enciclopedia/) - Sito ufficiale dell'enciclopedia italiana

**Treccani**

[www.treccani.it/vocabolario/](http://www.treccani.it/vocabolario/) - Sito ufficiale del vocabolario italiano

**Treccani****Trexia**

<https://www.trexya.it/> - Agenzia di soluzioni e servizi per il *Web Marketing*

**TSW**

<https://www.tsw.it/> - Professionisti in *Digital marketing e Human experience*

**Unicom**

<http://www.unicomitalia.org/> - Unione Nazionale Imprese di comunicazione



**USC Annenberg – School for Communication and Journalism**

<https://annenberg.usc.edu/> - Scuola di comunicazione e giornalismo dell'Università della California del Sud

<https://annenberg.usc.edu/research/center-public-relations> - Dipartimento della USC Annenberg per le Relazioni Pubbliche

**Veneto Ricerche S.r.l.**

<https://www.venetoricerche.it/> - Agenzia di consulenza di marketing

**We Are Social**

<https://wearesocial.com/it/> - Organizzazione internazionale di consulenza in marketing, branding, comunicazione e relazioni pubbliche.

**WeChat**

<https://www.wechat.com/it/> - Applicazione per la messaggistica istantanea, utilizzata soprattutto nei Paesi asiatici

**WhatsApp**

<https://www.whatsapp.com/?lang=it> - Applicazione per la messaggistica istantanea

**Wikipedia – L'enciclopedia libera**

Enciclopedia online, libera e cooperativa

[https://it.wikipedia.org/wiki/Pagina\\_principale](https://it.wikipedia.org/wiki/Pagina_principale) - Versione italiana

[https://en.wikipedia.org/wiki/Main\\_Page](https://en.wikipedia.org/wiki/Main_Page) - Versione inglese

**YouTube**

<https://www.youtube.com/> - Piattaforma online per la visualizzazione e la condivisione in rete di video

