



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

*“Il piano di comunicazione delle società sportive dilettantistiche:
studio di tre realtà esistenti per provare a definirne un modello”.*

Relatore

Prof. Giampietro Vecchiato

Laureando

Ferruccio Sembenelli

n°matricola 1157433

Anno Accademico 2017/2018

INDICE ANALITICO

Introduzione	8
Capitolo 1 Le relazioni pubbliche: un valore aggiunto	10
1.1 Di quali strumenti avvalersi	11
1.2 Capacità d'ascolto ed empatia: doti imprescindibili	11
1.3 I pubblici: non esiste un unico riferimento	12
1.4 Strategicità e rilevanza di reputazione ed immagine	14
1.5 Perché investire sul capitale relazionale	17
1.6 Dall'azione al risultato: raggiungere consenso ed approvazione	19
1.7 Relazioni pubbliche: come valutare la loro efficacia?	20
1.8 Misurazione e definizione dei messaggi chiave: gli strumenti	24
1.8.1 Come monitorare, valutare e misurare i risultati	25
Capitolo 2 Perché è importante comunicare? Aspetti generali e strumenti a disposizione di società, enti ed organizzazioni	35
2.1 Quali strumenti utilizzare per comunicare la propria realtà	36
2.2 Come suddividere l'organizzazione di un evento	37
2.3 Come comunicare l'evento: strategia e strumenti operativi	40
2.4 Il valore aggiunto della sponsorizzazione	42

2.5 Sponsorizzazione e mondo sportivo	47
2.5.1 Quali fasi richiede la sponsorizzazione?	48
Capitolo 3 Il web: come le relazioni pubbliche sono diventate digital	50
3.1 Perché conoscere le tecnologie digitali: nuove frontiere e possibilità a disposizione	50
3.2 I cambiamenti nelle relazioni pubbliche con il digitale	54
3.3 Come gestire i nuovi ambienti ed i nuovi pubblici	55
3.4 Strategicità di un approccio dialogico e conversazionale	59
3.5 Immagine e reputazione: come cambia la loro gestione e costruzione nell'ambiente online	62
3.6 Perché e come strutturare un'azione di RP digitali	65
3.7 I social media: obiettivi perseguibili ed aree di applicazione	79
3.7.1 Opportunità di supporto alla propria reputazione	80
3.8 Coinvolgere un online influencer: vantaggi ed opportunità	87
3.8.1 Le caratteristiche da ricercare in un influencer	91
Capitolo 4 Il piano di comunicazione: struttura e funzioni	94
4.1 Di quali fasi si compone un piano di comunicazione?	95
4.1.1 Analizzare il contesto e l'ambiente di riferimento	95
4.1.2 I pubblici: analizzarli per ricavarne una mappa	99

4.1.3 La rilevanza strategica dell'ascolto dei pubblici	102
4.1.4 Gli obiettivi: come definirli	105
4.1.5 La scelta strategica dei messaggi chiave	108
4.1.6 Come definire un'efficace strategia comunicativa	110
4.1.7 Gli strumenti di comunicazione e la loro scelta	112
4.1.8 Pianificare le azioni per aumentarne l'efficacia	116
4.1.9 La gestione operativa dei messaggi chiave	119
4.1.10 Verifica e valutazione degli effetti e dei risultati	121
Capitolo 5 Presentazione dell'ASD di interesse e verifica dell'esistenza di un piano di comunicazione	126
5.1 ASD Passione Artedanza: cenni storici	128
5.1.1 La valutazione: indagine sull'esistenza di un piano ed analisi degli degli strumenti comunicativi	129
5.1.2 L'individuazione dei pubblici di riferimento	131
5.1.3 La definizione degli obiettivi	133
5.1.4 La definizione dei messaggi chiave	136
5.1.5 La strategia comunicativa	137
5.1.6 Gli strumenti di comunicazione	138
5.1.7 La pianificazione delle azioni	141
5.1.8 La gestione operativa dei messaggi chiave	142

5.1.9	Analisi e valutazione dei risultati	142
5.2	ASD Nastro Rosso Vicenza	145
5.2.1	Analisi del contesto	146
5.2.2	I pubblici di riferimento	147
5.2.3	Gli obiettivi	150
5.2.4	I messaggi chiave	152
5.2.5	La strategia comunicativa	153
5.2.6	Gli strumenti di comunicazione	155
5.2.7	La pianificazione delle azioni	157
5.2.8	La gestione operativa dei messaggi chiave	158
5.2.9	Rilevazione ed analisi dei risultati	159
5.3	Associazione Calcio Dilettanti Treviso	161
5.3.1	Analisi del contesto	162
5.3.2	I pubblici di riferimento	164
5.3.3	Gli obiettivi	168
5.3.4	I messaggi chiave	170
5.3.5	La strategia comunicativa	171
5.3.6	Gli strumenti di comunicazione	173
5.3.7	La pianificazione delle azioni	176
5.3.8	La gestione operativa dei messaggi chiave	178

5.3.9 Misurazione e monitoraggio dei risultati	178
5.4 ASD Easy Divers	180
5.4.1 Analisi del contesto	180
5.4.2 Analisi dei pubblici	181
5.4.3 Gli obiettivi	181
5.4.4 I messaggi chiave	182
5.4.5 La strategia comunicativa	182
5.4.6 I mezzi di comunicazione utilizzati	182
5.4.7 La pianificazione delle azioni	184
5.4.8 La gestione operativa dei messaggi chiave	184
5.4.9 Misurazione e valutazione dei risultati	184
5.5 ASD Atletico 2000	185
5.5.1 Analisi del contesto	185
5.5.2 I pubblici	186
5.5.3 Gli obiettivi	186
5.5.4 I messaggi chiave	187
5.5.5 La strategia comunicativa	187
5.5.6 Gli strumenti di comunicazione	188
5.5.7 La pianificazione delle azioni	188
5.5.8 La gestione dei messaggi chiave	189

5.5.9 Valutazione e misurazione dei risultati	189
Capitolo 6 Conclusioni	190
Bibliografia e strumenti di ricerca metodologica	193

INTRODUZIONE: PRESENTAZIONE DELL'ELABORATO, FINALITA' E NOTE METODOLOGICHE

Il seguente elaborato di laurea si propone come obiettivo principale quello di indagare circa l'esistenza, nell'ambito delle società sportive dilettantistiche, di un piano di comunicazione, al fine di provare a definirne, dal confronto tra i dati raccolti dalle società prese in esame, un modello di carattere generale. Lo strumento metodologico fondamentale utilizzato è stato quello dell'intervista strutturata: per questioni di tempo e di praticità, essa è stata fatta via email, trovando una risposta pronta e collaborativa da parte delle società sportive dilettantistiche contattate. L'intervista prevedeva un quesito principale, ovvero se quest'ultime avessero un piano di comunicazione strutturato, e successive sotto domande collegate, volte ad indagare sulla natura e sulle caratteristiche peculiari delle diverse fasi del piano. Considerando l'ipotesi di una risposta negativa, come poi è effettivamente avvenuto, è stata prevista una domanda di carattere più generale, ovvero come fossero costruiti ed articolati i propri processi e la propria attività di comunicazione, finalizzati alla promozione ed alla diffusione tanto della propria realtà, quanto dei servizi proposti. A questo strumento d'indagine è stato affiancato anche il monitoraggio costante, in concomitanza con la stesura dell'elaborato, delle principali piattaforme e dei canali digitali utilizzati dalle società prescelte. Infine, per quanto concerne la parte compilativa, quattro sono stati i testi che si sono rivelati funzionali alla raccolta del materiale che in seguito, opportunamente rielaborato, ha consentito di costruire i primi quattro capitoli di questo elaborato:

“Relazioni pubbliche e corporate communication”, di Emanuele Invernizzi e Stefania Romenti

“ Relazioni pubbliche e comunicazione” e *“Manuale operativo di relazioni pubbliche”* di Giampietro Vecchiato.

“Relazioni pubbliche digitali” di Roberto Venturini

Si procederà ora ad illustrare, molto sinteticamente, la strutturazione dell'elaborato, al fine di dare una visione generale della sua architettura, e farne comprendere i passaggi ed i collegamenti tra le sue diverse parti. L'elaborato si compone di cinque capitoli, cui si aggiunge il sesto, riservato alle conclusioni tratte al termine delle indagini effettuate. Il primo capitolo è dedicato alle Relazioni Pubbliche, e ad una panoramica di carattere generale, volta ad evidenziarne il ruolo di valore aggiunto all'interno della propria attività di comunicazione. Oltre a tracciare una visione dei principali strumenti dei quali esse si compongono, si pone in luce l'importanza strategica e fondamentale dell'avere una vasta e solida rete relazionale, costruita su di un rapporto fiduciario e votata alla trasparenza comunicativa, basi sulle quali investire per guadagnare visibilità ed awareness nei confronti della propria realtà e dei propri servizi. Al secondo capitolo pertiene l'illustrazione del perché, nel contesto odierno e nell'ambito di una competitività sempre più accentuata anche nel campo del no profit, cui le società sportive dilettantistiche appartengono, sia ormai di importanza cruciale avere dei processi e degli strumenti comunicativi strutturati, perfettamente integrati, ed operanti in una sinergia globale e totale. Nel terzo capitolo viene dato spazio alle relazioni pubbliche digitali, ambito che, nel contesto comunicativo odierno, incentrato sulle tecnologie del mondo del web, è diventato imprescindibile per qualsiasi realtà miri ad una diffusione capillare dell'*awareness* in merito a sé ed alle proprie attività. Si è quindi proceduto ad illustrare quali strumenti siano a disposizione per il raggiungimento dei sopracitati scopi, e quali principi debbano essere seguiti affinché la propria azione di relazioni pubbliche digitali possa apportare i benefici ed i vantaggi competitivi dei quali può rendersi protagonista. Nel quarto capitolo viene data una panoramica generale di cosa sia un piano di comunicazione, delineandone le sue diverse fasi e sottofasi. Nel quinto capitolo si è proceduto a tracciare l'indagine vera e propria, illustrando i processi e le strategie comunicative poste in atto dalle cinque società sportive dilettantistiche prese in esame. L'intento iniziale era quello di focalizzare l'attenzione su tre ASD, al fine di costruire un'indagine maggiormente circoscritta, ma più approfondita. Avendo trovato tre

società che, pur non essendo in possesso di un piano di comunicazione strutturato, hanno comunque una cura ed un'attenzione particolare per i propri processi comunicativi, si è deciso di aggiungere all'indagine due ulteriori realtà, dotate di una comunicazione carente, al fine di porre maggiormente in risalto la differenza insita nella qualità comunicativa, a parità di mancanza di un piano di comunicazione.

CAPITOLO 1 LE RELAZIONI PUBBLICHE: UN VALORE AGGIUNTO

Nella fase iniziale di questo elaborato, il cui scopo ed intento primario è appurare se le ASD, ovvero le Associazioni Sportive Dilettantistiche, siano dotate di un piano di comunicazione, l'attenzione si è focalizzata su ciò che, in primo luogo, dovrebbe costituire uno degli strumenti cardine dell'attività comunicativa di qualunque ente, società od associazione, vale a dire le relazioni pubbliche. Queste, come si vedrà nelle pagine successive, comprendono e richiedono specifiche doti e strumenti peculiari, la cui varietà, contestualmente all'avvento ed alla diffusione dei canali e delle piattaforme digitali, si è considerevolmente amplificata. Pertanto, si cercherà ora di delinearne gli strumenti fondanti, tracciando inoltre una panoramica circa le tecniche ed i mezzi maggiormente funzionali alla valutazione dell'efficacia di una relazione tra un ente ed i propri pubblici di riferimento. In merito, invece, alla sfera digitale dei canali e delle risorse sfruttabili da un professionista di PR, l'elaborato comprende un capitolo apposito, il terzo, ove si avrà modo di analizzare dettagliatamente ed in maniera approfondita i nuovi strumenti che il web e la tecnologia hanno messo e mettono a disposizione di qualsiasi realtà miri a creare e fondare un solido e trasparente rapporto con i propri pubblici, basato sulla fiducia e sul dialogo.

Partendo dal ruolo che Grunig e Hunt attribuiscono alle relazioni pubbliche, ovvero di coordinamento dei sottosistemi interni e di controllo delle attività di comunicazione con l'ambiente, si evince come esse fungano da legame tra l'organizzazione ed i suoi pubblici esterni, in quello che viene comunemente indicato come un: “sistema di relazioni”. Ne consegue che l'attività di relazioni pubbliche sia molto delicata, e che comporti una continua ricerca di equilibrio tra il messaggio che si vuole comunicare,

e ciò che l'ambiente ed i pubblici esterni chiedono. Tramite l'ascolto, strumento essenziale per saper intercettare i bisogni dell'interlocutore, un'organizzazione aumenta notevolmente le possibilità di ottenere la fiducia dei propri pubblici.

1.1 Di quali strumenti avvalersi

Le relazioni pubbliche sono un'attività complessa e, pertanto, il professionista di qualsiasi ente ed organizzazione deve prendere atto del fatto che la maggiore efficacia possibile si ottiene tramite un'attenta calibrazione degli strumenti che questa disciplina annovera: la comunicazione scritta, *publications*, ossia tutto ciò che viene prodotto di natura cartacea ed audiovisiva. Gli eventi, mezzo capace di donare ampia visibilità, soprattutto nella realtà e nel contesto locale. Il settore delle notizie, curato dall'ufficio e dalle relazioni stampa, che si occupano di rendere conto delle attività dell'ente. Da ciò ne consegue che, maggiori saranno le notizie positive, maggiore sarà il *goodwill* verso l'organizzazione. Le relazioni con la comunità locale ed i comportamenti sociali rappresentano due ulteriori, ma non meno rilevanti strumenti, che devono necessariamente rientrare nella cassetta degli attrezzi delle pubbliche relazioni. Infatti sono aspetti concreti del rapporto quotidiano tra ente e territorio, viatico cruciale per creare una base solida di fiducia e reputazione positiva.

1.2 Capacità d'ascolto ed empatia: doti imprescindibili

In un contesto che preveda la necessità di cogliere le richieste del pubblico, diventano essenziali le capacità di porsi con un approccio empatico e di attivare un ascolto che miri a trarre il meglio dalla relazione interpersonale con l'interlocutore. Ciò risulta, oggi, quanto mai chiaro, dal momento che i pubblici con i quali si confrontano enti, organizzazioni e società hanno assunto, nel corso del tempo, un ruolo gradualmente più attivo, rendendo imprescindibile l'immedesimazione con i destinatari della comunicazione. Ecco quindi che acquisire interesse sincero verso chi si pone di fronte consente non solo di costruire sintonia emotiva, ma anche di avere la giusta sensibilità per comunicare efficacemente e senza il rischio di fraintendimenti. Se occorre essere empatici nell'approccio verso i pubblici d'interesse, ciò comporta l'azione che dovrebbe essere cardine e stella polare di qualsiasi ente ed

organizzazione: l'ascolto. Citando infatti Roethlisberger:¹ *“Il piu' grave ostacolo alla comunicazione interpersonale consiste nell'incapacità di ascoltare con intelligenza, con comprensione, con abilità quello che viene detto dagli altri”*.

Le relazioni pubbliche si fondano sull'ascolto. Presupporre in modo arrogante di conoscere le richieste del destinatario non solo rischia di generare incongruenza tra gli obiettivi che l'ente si pone e le richieste degli *stakeholder*, ma è anche indice di scarsa professionalità, mancanza di capacità relazionale e scarsa attitudine al confronto. L'ascolto deve necessariamente porsi come un processo continuativo: esso infatti va attivato tanto in fase preliminare alla definizione dei propri obiettivi, al fine di facilitarne la stesura, quanto nella verifica finale del loro raggiungimento. Non è difatti possibile determinare se l'erogazione del proprio servizio si sia rivelata efficace, senza misurare il grado di soddisfazione di chi ne era interessato.

1.3 I pubblici: non esiste un unico riferimento

L'ente, organizzazione o società in questione deve prendere atto che, nel comunicare e porre in atto un'azione di relazioni pubbliche, non si sta relazionando con un unico tipo di pubblico: se è vero, da un lato, che in base al proprio settore di riferimento avrà un segmento privilegiato al quale rivolgersi, dall'altro è fondamentale riconoscere che il processo comunicativo e relazionale, in un contesto fortemente interconnesso e interdipendente qual'è quello odierno, deve sempre avere una visione ad ampio raggio. Vi è un'articolazione della platea alla quale comunicare: il pubblico passa da unico a molteplice. Nel caso di una società sportiva dilettantistica il centro, il nucleo di interesse comunicativo è rappresentato dai tesserati e da ciò che si potrebbe definire il *mondo interno* ad essa, vale a dire il management, i componenti dello staff tecnico, i membri della sezione comunicazione. Risulta di primaria importanza che all'interno della realtà di riferimento i processi comunicativi siano quanto piu' chiari e trasparenti possibili: una solida ed efficiente comunicazione interna è la base affinché la qualità di quella esterna sia elevata. Partendo dal presupposto che ogni ente, organizzazione e società opera in un contesto ben determinato, un altro interlocutore privilegiato è

1 (G. Vecchiato 2003, 43)

rappresentato dalla comunità locale, strettamente connessa con la società civile e le istituzioni di riferimento. Un esempio molto semplice ed intuitivo del legame in essere tra queste ultime ed una società sportiva può ritrovarsi nel rapporto tra la pubblica amministrazione e la realtà sportiva. Un evento, come una manifestazione sportiva, oltre ad essere interessato da determinati aspetti burocratici, curati anche dalla P.A. Locale, sarà promosso anche da quest'ultima, e non solo dal club od associazione organizzatrice. Proseguendo con i pubblici di riferimento, l'opinione pubblica rappresenta indubbiamente un segmento di elevato valore strategico: mass media ed *opinion leader*, solo per citare due componenti di questa fetta fondamentale di pubblico, hanno un elevato potere di influenzare gli umori generali: ciò sia per un fattore di riconosciuta autorevolezza, sia per la capillarità e la rapidità con la quale un loro giudizio od opinione è capace di diffondersi, specialmente nel caso degli *opinion leader* poiché i media, in quanto legati ad un codice deontologico e ad un'etica professionale, dovrebbero essere quanto più imparziali possibili. La rapidità di propagazione che può assumere oggi un giudizio è ben osservabile e sotto gli occhi di tutti, se si considera come il web abbia avuto un ruolo determinante nella propagazione delle notizie, e sia diventato un catalizzatore ed amplificatore della loro eco. Di quest'aspetto, e della cura ed il monitoraggio che sono necessarie adottare per la comunicazione online, si avrà modo di parlare nel proseguo dell'elaborato. Non va inoltre trascurato il fatto che quanto detto dev'essere rapportato alla realtà di una società sportiva dilettantistica, la quale avrà un bacino di pubblico ed interesse enormemente più limitato di un ente od organizzazione di rilevanza nazionale. Ciò non toglie che ogni aspetto e riflessione espressa riguardi, opportunamente rapportata, anche queste piccole realtà, e sia i principi di azione che l'aspetto comunicativo debbano essere curati con la massima attenzione. Vi sono poi concorrenti e partner, rientranti in quello che è il mercato, pur nella sua ridotta dimensione. Un mercato fatto di clienti e consumatori- la comunità locale che segue le gesta delle società sportive- della parte concorrenziale- altre società sportive, attive sia nella medesima disciplina che in altre- fornitori di materiale tecnico e, come detto, potenziali partner. Ultimo, ma non per questo meno importante interlocutore si ritrova nella comunità finanziaria, composta da potenziali azionisti ed istituti di credito. Non dimentichiamo, infatti, che

spesso le banche siglano accordi di partnership con le società sportive. Se la pletera di pubblici si presenta tanto variegata, altrettanto differenziato dovrà essere lo spettro e la tipologia di messaggi e comunicazioni che una società dovrà elaborare. Specializzato a seconda del target, differenziato nella scelta dei canali i quali, tuttavia, non potranno rappresentare entità isolate od accorpate senza un principio logico, ed avulse da una struttura integrata ed interdipendente.

1.4 Strategicità e rilevanza di reputazione ed immagine

Il successo e la creazione di valore, sia per quanto concerne la propria organizzazione, sia per il contesto ed i pubblici di riferimento, sono strettamente ed indissolubilmente legati all'acquisizione ed al mantenimento, nel tempo, di una solida e positiva immagine e reputazione. Vale la pena accennare alla distinzione di questi due concetti, profondamente diversi ma spesso ed erroneamente sovrapposti nel loro valore semantico: riprendendo la definizione che di essi da Giampietro Vecchiato nella sua opera: *“Manuale operativo di relazioni pubbliche”*, edito da FrancoAngeli: *“²L'immagine è legata alla capacità dell'organizzazione di gestire ed influenzare, nel breve periodo, le percezioni che i pubblici hanno della stessa, rendendo visibili e note le proprie competenze distintive”*. Da essa differisce la reputazione, poiché: *“³(...) è radicata nel modo di agire dell'organizzazione, fa parte integrante della sua identità e rientra in una logica di lungo periodo. La reputazione è legata alla fiducia e all'affidabilità dell'impresa ed è una sintesi delle informazioni e dei comportamenti dei pubblici interni e di tutti gli interlocutori che sono entrati in contatto diretto con l'impresa stessa”*. Queste parole evidenziano e mettono in luce due aspetti: in primo luogo, il fatto che l'immagine, a differenza della reputazione, viva di una condizione effimera. La reputazione necessita, per essere costruita e consolidata, di un arco temporale notevolmente maggiore e di una continuità di comportamenti ed azioni virtuosi. Il secondo principio sottolineato è l'interdipendenza esistente tra reputazione ed immagine: non si può pensare di possedere una buona immagine avendo una

2 (G. Vecchiato 2008, 64)

3 (G. Vecchiato 2008, 65)

reputazione negativa. Proviamo per un attimo ad immaginare due ipotetici scenari e contesti situazionali di diversa natura: una coppia di piccole società sportive, attive sul medesimo territorio e, poniamo caso, nella stessa disciplina tecnica. La prima, nel corso degli anni, si è sempre distinta per un ottimo servizio fornito, caratterizzato da qualità e competenza. Inoltre, è stata sempre posta grande cura ed attenzione all'aspetto comunicativo, cercando di creare un sistema efficiente ed integrato tra i vari canali, con messaggi mirati e costruiti appositamente a seconda del target e non mischiati in una miscellanea priva di logica. Nel secondo caso, invece, il servizio fornito spesso si è rivelato mediocre, la comunicazione frammentaria, i contenuti del sito, poniamo caso, scarsamente aggiornati, difficili da reperire e, aggiungiamo, poco attrattivi dal punto di vista grafico. Se per la prima società la qualità del servizio e la cura ed il lavoro in esso riposto sono un tratto distintivo, per la seconda gli standard generali spesso non si sono dimostrati all'altezza e soddisfacenti. Conseguentemente a queste differenze, il solco tra le due realtà, sia per quanto riguarda l'immagine sia nella reputazione sarà profondo: nel primo caso la società, grazie alla continuità ed alla costanza dimostrata nell'assicurare sempre un determinato livello, è arrivata ad influenzare, seppur inizialmente nel breve periodo, il modo in cui viene percepita dai diversi pubblici, creando un'immagine positiva di sé. Come intuibile, il permanere, nella propria *mission* e nel tempo, di comportamenti virtuosi e *good practices* ha permesso inoltre di forgiare un'ottima reputazione, radicata, appurata, inscindibile da una forte fiducia ed affidabilità. Altri due elementi che sicuramente contribuiranno ad aumentare la solidità di questa società saranno il *passaparola* ed il *goodwill*. Gli affiliati, i tifosi, la comunità locale, tutte queste entità metteranno una buona parola, diffonderanno commenti positivi, plasmando e dando ulteriore propulsione ad una capillare e pervasiva buona reputazione. Da ormai molto tempo è risaputo come il passaparola, se di accezione positiva, sia uno strumento estremamente efficace e potente per inserire la propria realtà in un circolo virtuoso, strategico e remunerativo. Passando alla seconda società che, come ipotizzato, non si è mostrata capace di esprimere in modo costante e continuativo un servizio di qualità, le conclusioni sono di facile intuizione: oltre ad una bassa resa nell'influenzare ed orientare le percezioni che di sé hanno i diversi pubblici e, quindi, un'immagine negativa, questa

discontinuità e frammentarietà nell'applicazione dei principi base della comunicazione e delle relazioni pubbliche, garanti di successo, non ha permesso di instillare nei pubblici e nella comunità di riferimento la necessaria fiducia, affinché essi potessero essere ritenuti affidabili. I giudizi, la reputazione, il passaparola: tutti questi tasselli risulteranno poveri, carenti, privi di radici e radicamento forti. In uno scenario simile, le strade possibili da percorrere sono due: la prima, quella che, auspicabilmente, ogni ente, organizzazione o società che si ritrovi in un momento storico di scarsa e cattiva reputazione dovrebbe percorrere è quella votata ad una pronta e repentina inversione di tendenza, applicando un'approfondita e dettagliata autocritica. Individuare le aree di debolezza, comprendere le falle applicative nei meccanismi e nelle pratiche di buona comunicazione. La mancanza di una componente capace di porre in luce ed evidenziare le criticità è sicuramente annoverabile tra i motivi della persistenza di un servizio insufficiente. Questa analisi, inoltre, non può e non deve avere natura occasionale, bensì permanente: così facendo, il miglioramento maturerebbe in itinere, in concomitanza del mutare dei contesti, delle richieste da parte dei pubblici e degli *stakeholders*, all'insorgere ed all'incidere di fattori interni ed esterni. Ciò che invece, erroneamente, è spesso messo in atto da realtà con una reputazione negativa è la manipolazione della realtà. Questa via non solo produce esiti nefasti ma, oltre a minare alla base quell'etica che dovrebbe prefigurarsi come uno degli ingredienti principali dell'agire di qualsiasi ente, organizzazione o società, porta allo sgretolamento ed all'annullamento di direttrici chiave e fondamentali, come responsabilità sociale, trasparenza e credibilità. Quale elemento rappresenta un asset strategico se non *l'esperienza* vissuta da parte dei referenti di interesse? Un servizio fornito caratterizzato da opacità, resa qualitativa inferiore alle aspettative create dalle promesse e pochezza di contenuti, inevitabilmente si ripercuoterà in maniera negativa sulla *customer experience* e, conseguentemente, sulla *customer satisfaction*. In ultima analisi ogni realtà, compresa quella di un'associazione sportiva dilettantistica, qualora decida di privarsi di strumenti essenziali come una costante autocritica, un orientamento all'inclusività degli interlocutori ed un ascolto delle loro esigenze, non solo catalizzerà le percezioni su un polo negativo, creando un'immagine negativa di

sé, ma costruirà una reputazione qualitativamente insoddisfacente che, se non tempestivamente corretta, difficilmente potrà essere migliorata.

1.5 Perché investire sul capitale relazionale

Già molte volte, nel corso di questa ancor breve analisi, si è accennato a concetti come ascolto, empatia, scambio e reciprocità. Tutti e quattro sono riconducibili alla relazione, tema del quale, peraltro, si è parlato esplicitamente introducendo le relazioni pubbliche. Ma perchè, nei contesti di mercato ed organizzativi, avere relazioni di qualità è una risorsa e, al contempo, un obiettivo sempre piu' strategico? Contestualmente alla pervasività sempre maggiore della rete, si è aggiunta e sviluppata l'opportunità di intessere relazioni non piu' e non soltanto nel mondo reale, ma anche virtuale. Senza dilungarci ulteriormente in tematiche inerenti la sociologia della comunicazione, è sufficiente ricordare che grazie ad internet si è acquisita la possibilità di comunicare e stringere relazioni con interlocutori in qualsiasi punto del mondo e, quindi, svolgere un intenso lavoro anche nell'ambito delle *digital pr.* Di conseguenza, è aumentato in primo luogo il bacino dal quale attingere per la ricerca di stakeholder strategici e, parallelamente, la portata del lavoro di *stakeholder relationship management*. Citando un passaggio del libro: “*Relazioni Pubbliche e comunicazione*” di Giampietro Vecchiato, edito da FrancoAngeli: “*La rete consente di ribadire il ruolo e l'efficacia delle relazioni pubbliche nella fase di creazione di valore aggiunto legato alla relazione e favorisce la trasformazione degli estranei in nemici e degli amici in clienti*”. Ma torniamo al tema principale di questo sottocapitolo, ovvero perchè abbia una rilevanza strategica la creazione di una rete relazionale ampia e di comprovata solidità. Innanzitutto, intessere relazioni di qualità ha una notevole valenza arricchente: saggiare punti di vista differenti, scambiare strutture e forme di pensiero diverse, anche in totale antitesi con la nostra visione del mondo è un banco di prova ed un'opportunità cruciale, che va colta ogniqualvolta ce ne venga data l'occasione. Nel caso di una società sportiva dilettantistica, per prendere il campo di interesse di questo elaborato, un gruppo di sostenitori od affiliati potrebbe non condividere , ad esempio, l'approccio comunicativo adottato dalla medesima,

4 (G. Vecchiato 2003, 29)

fornendo dei consigli su come cambiarlo o migliorarlo, dal loro punto di vista. Prendendo per valido questo esempio, se la società si configura come attenta alle esigenze attiverà un processo di ascolto al fine di raccogliere informazioni utili e ponderare sulle diverse possibilità di miglioramento della carenza segnalata. Qualora questa società sia virtuosa sotto ogni punto di vista, una volta sviluppato un diverso approccio comunicativo e dopo averlo testato, si preoccuperà di implementare volontariamente una fase d'ascolto ex post, per sincerarsi del parere del proprio pubblico di riferimento. Ciò che è importante sottolineare, per quanto riguarda le relazioni, è che non debbano assumere una natura puramente utilitaristica: una relazione, qualora si dimostri proficua e positiva, va coltivata nel tempo. Le reti ed i collegamenti costruiti con tempo, impegno e pazienza, investendo tempo e risorse, è bene che siano scevre da occasionalità e scarsa attitudine al loro mantenimento. Al contrario, si deve puntare a ricercare contatti frequenti e costanti, in primo luogo per una questione di rispetto: non va dimenticato, infatti, che le relazioni non possiedono natura esclusiva, e se un cliente o, in riferimento ad una società sportiva dilettantistica, un abbonato od un affiliato ha scelto noi ed ha deciso di sposare la nostra causa, l'aspettativa è quella di poter sviluppare un rapporto ed una relazione continuativa, qualitativa e soddisfacente. L'esclusività va creata, coltivata grazie alla quotidiana e costante dimostrazione del valore di quanto fatto e proposto. Non può esservi successo laddove una rete relazionale non venga mantenuta ed alimentata. Ascolto ed empatia, elementi che in precedenza abbiamo visto essere necessari, sono sicuramente la base per costruire fiducia. Un'immagine che a mio parere ben descrive il concetto di relazione è quella di un laboratorio: non come luogo di sperimentazione, parola che, il più delle volte, ha connotazione di un sostantivo recante confusionarietà, bensì come contesto portatore di innovazione, scoperta, novità. Capitali relazionali vivi, attivi, ove regnino autentico interesse allo scambio ed al confronto, predisposizione a rivedere il proprio punto di vista e carpire consigli e suggerimenti. Indubbiamente, la messa in discussione anche di approcci consolidati e radicati non è un'azione che si desidera praticare, ma vi sono contesti, situazioni e momenti storici che lo richiedono. Spesso è proprio il cambiamento, il salto in un vuoto del quale non si vede la fine a frenare il processo di rinnovamento e di apertura verso un cambiamento. Poter contare su

certezze e sicurezze è da sempre oggetto di ricerca della natura umana poichè, secondo un approccio socioantropologico, esse permettono di orientarsi nel mondo. Ma è altrettanto vero ed essenziale ricercare lo scambio di idee ed opinioni, puntando ad un processo di arricchimento reciproco. Creando un sistema di relazioni e sapendolo mantenere e rinnovare, non v'è dubbio che si vada a sviluppare valore aggiunto sia dal lato offerente sia da quello cliente ed affiliato. Come posto in luce precedentemente, in un società sempre piu' interconnessa e capace di dare vita a processi comunicativi di portata globale, l'abilità di saper instaurare relazioni durature, profonde, radicate e qualitative porta alla creazione di quel passaparola positivo con il quale allargare ulteriormente il proprio bacino relazionale. La qualità e la professionalità hanno un eco ed una risonanza potente perciò, come intuibile, esse devono assurgere a tratto distintivo e peculiare che qualifichi ed identifichi non solo ogni soggetto che si ponga come obiettivo un approccio comunicativo efficace, ma anche le sue azioni.

1.6 Dall'azione al risultato: raggiungere consenso ed approvazione

Si ha ampiamente avuto modo di appurare come operare avendo come riferimento i principi di trasparenza, continuità e attitudine al confronto sia di rilevanza strategica nel complesso mercato odierno. Questo al fine di ottenere la fiducia dei pubblici e della comunità di riferimento e come ausilio prezioso alla costruzione di ampie e solide reti relazionali. Una realtà operante sul territorio avrà un naturale e comprensibile interesse nel ricercare il consenso e l'approvazione della comunità. Questo traguardo, il *goodwill*, oltre ad essere uno degli obiettivi piu' ostici da raggiungere, si può dire rappresenti il coronamento di un'operatività costantemente votata alla trasparenza, all'ascolto ed alla presa in considerazione delle opinioni e dei punti di vista dei soggetti con i quali ci si confronta nella quotidianità. Tale consenso è inscindibilmente ed intimamente connesso con i precedentemente accennati concetti di immagine e reputazione. Essi sono legati in un circolo virtuoso, ove l'ottenimento di una solida reputazione comporta l'acquisizione di un'immagine positiva e, conseguentemente, la benevolenza, e l'approvazione della comunità. Il *goodwill* comporta notevoli e strategici vantaggi: è un sigillo recante la certificazione ed il

riconoscimento dell'integrità e della solidità del proprio operato e del proprio agire. All'ente, organizzazione o società che ha guadagnato la stima e l'approvazione della comunità si attribuiscono qualità fondamentali e sempre più rare da trovare, come affidabilità, credibilità e serietà. Le conseguenze positive del vedersi riconosciute queste componenti si traducono in affiliazione e fedeltà che, se il modo di operare e la linea guida dell'ente continuerà ad attestarsi e confermarsi su alti standard, permarranno nel tempo, piantando salde radici, difficili da recidere. Vale dunque la pena, nella stesura di un piano di comunicazione stanziare parte del tempo e delle risorse con il fine di individuare gli strumenti ed i mezzi più idonei al perseguimento di questo traguardo fortemente strategico. Questo passaggio cruciale spesso non viene tenuto debitamente in considerazione, perdendo quindi un'importante e preziosa occasione per emergere in contesti sempre più competitivi, dove stima, benevolenza e buona reputazione stanno assumendo un ruolo chiave per distinguersi. Il focus ricade sull'ottenimento di risultati a breve termine, in un'affannosa corsa al vantaggio immediato. Ma la base per i successi del futuro, come intuibile, è il lavoro quotidiano atto a perseguire obiettivi di medio-lungo periodo.

1.7 Relazioni pubbliche: come valutare la loro efficacia?

Siamo giunti alla conclusione di questo secondo capitolo, dedicato alle relazioni pubbliche ed alla loro funzione strategica, che si è visto esprimersi maggiormente nella capacità di creazione e mantenimento di reti relazionali capaci di instaurare, se opportunamente governate e gestite, processi di scambio ed arricchimento reciproco tra ente e pubblici di riferimento. Inoltre, come evidenziato, un'attuazione pragmatica, professionale e trasparente delle sue tecniche e metodologie consente a questa disciplina di far acquisire all'organizzazione il consenso e la fiducia della comunità e del territorio ove si opera. Certamente, le rp vanno attivate seguendo una specifica e ben calibrata strategia e, in secondo luogo, come già sottolineato, è di fondamentale importanza poter misurare gli effettivi benefici apportati da questo intenso lavoro relazionale. Quali sono, dunque, gli strumenti ed i mezzi dei quali ci si può avvalere al fine di appurare se vi sia stato un effettivo incremento nella qualità della propria offerta e dei propri servizi? Le seguenti tecniche sono strettamente collegate a

determinate e precise fasi di quello che è un piu' ampio *piano di comunicazione* argomento che verrà trattato nel quarto capitolo di questo elaborato. Si cercherà di essere quanto piu' possibile sintetici, dal momento che avremo modo di realizzare un'analisi maggiormente dettagliata nelle pagine successive. In primo luogo, è bene ricordare ulteriormente che la misurazione e valutazione dei risultati e dell'efficacia non è un'azione da svolgere solo alla fine di un processo: ad essa, chiamata valutazione *ex post* se ne deve aggiungere una *ex ante*, utile sia per avere un quadro generale del contesto di partenza, sia per poter sviluppare un raffronto tra la situazione iniziale e quella finale, verificando se l'intervento di un'azione di relazione pubbliche abbia dato i frutti ed i risultati sperati ed attesi. Inoltre, di importanza strategica sono le valutazioni *in itinere*, poichè consentono di apportare miglioramenti a processi e decisioni in corso d'opera, facendo sì che la qualità finale dell'operato sia quanto piu' possibile vicina alle aspettative sia dell'ente che dei pubblici/committenti. Veniamo ora alle diverse tipologie di strumenti e tecniche di valutazione. La letteratura scientifica suggerisce una triplice divisione:

In questo primo gruppo rientrano gli strumenti atti ad analizzare il contesto operativo, l'ambiente di riferimento e lo scenario dove ci si trova ad agire. Tra i piu' tradizionali vi sono certamente le **ricerche di carattere socio/demografico ed economico**. Il loro fine principale, come intuibile, è la raccolta di moli importanti di dati funzionali a delineare la cornice dello scenario d'azione e le peculiarità di contesto. In sintesi, servono a fotografare l'ambiente sociale d'interesse, incluse questioni come trend di consumo ed aspetti economici. Le fonti che forniscono questi dati sono, solitamente, i grandi organismi ed enti di ricerca, come Istat, Censis ed Eurisko, quest'ultimo privato. Il processo di ricerca, ed i dati raccolti tramite essa, non sempre assumono utilità di breve periodo: data la finalità di natura conoscitiva, il fine principale è quello di allargare il bagaglio cognitivo di un ente, acquisendo informazioni di carattere generale per poi applicarle a fasi specifiche. Ricordiamo, infatti, che il concetto ed il processo di **valutazione** non indicano un'azione avente il solo scopo di giudicare un risultato finale, ma anche situazioni nella loro fase iniziale e preliminare. Proseguendo con la disamina, troviamo le **indagini di mercato**. Esse sono perfettamente applicabili

anche nel novero di una società sportiva dilettantistica. Il compito primario di queste indagini, infatti, risiede nel acquisire dati circa atteggiamenti e comportamenti dei consumatori. Prendendo come paradigma una società, e ponendo caso che il pubblico, in un determinato contesto storico, preferisca il servizio reso da un ente sportivo concorrente, queste indagini permetteranno di verificare sotto quali punti di vista esso venga giudicato migliore. Lo studio della concorrenza, in qualunque campo si operi, deve sempre essere presente. I contesti sono competitivi, non si agisce in scenari isolati. Raffronti e parallelismi vanno inclusi nelle proprie strategie e pianificazioni. Il **Metodo Delphi** è il terzo strumento utilizzato per analizzare contesto, scenario ed ambiente. Ciò che ci si prefissa, tramite questo strumento, è riuscire a valutare quanto un possibile scenario sia fattibile. Le situazioni con un alto grado di incertezza sono quelle ove si tende a privilegiare un suo impiego. Un aspetto critico spesso additato a questo strumento è la mancanza di base fondata di conoscenza scientifica. Ciò perché il raggio di valutazione di questa tecnica, come detto, ricade nelle condizioni e negli scenari incerti, e quindi i dati e le informazioni a disposizione sono esigue. Premesso che i soggetti chiamati in causa nella ricerca di soluzioni sono esperti di un determinato e specifico campo, le opinioni dei suoi detrattori su questo strumento possono riassumersi nelle parole di Sackman, sociologo della comunicazione: “⁵*Il futuro è davvero troppo importante per la specie umana per essere lasciato a chiromanti che usano una nuova versione della vecchia sfera di cristallo. E' tempo che l'oracolo esca di scena per far spazio alla scienza*”. Se, come accennato precedentemente, il confronto ed i parallelismi sono mezzi preziosi, capaci di fornire ausilio per il miglioramento dei propri processi, in tal senso l'utilizzo della tecnica chiamata **benchmarking** ricade proprio tra questi: nel proprio settore di riferimento, infatti, vi saranno sempre realtà in grado di fornire prestazioni e rendimenti di qualità superiore ai propri.

Le cosiddette *best practices* devono essere soggette a studio, al fine di assorbirne e carpirne elementi strutturali e caratteristiche. Attingere da prassi che, nel tempo e sul campo, hanno permesso di esprimere servizi eccellenti è fondamentale, anche per

5 (Sackman 1975, *Delphi critique. Expert opinion, forecasting and group processes*, Lexington books)

comprendere le falle insite nel proprio modo di agire. Naturalmente, come nelle valutazioni, ciò va portato avanti con continuità. Apprendere per migliorare ed aumentare la competitività nel proprio ambito di riferimento. Quali caratteristiche deve avere il *benchmarking*? Esso si compone di tre elementi:

a) La già accennata **continuità**. Non azione sporadica, sperimentale ed occasionale, bensì un processo portato avanti con costanza. I contesti competitivi e l'ambiente sociale nel quale si è immersi, infatti, mutano continuamente e repentinamente. Le *best practices* si rinnovano, si ricalibrano. Assorbirne e comprenderne le dinamiche di cambiamento permette di farle proprie, innestandole ed inserendole in un personale piano di miglioramento.

b) Deve possedere un carattere di **sistematicità**. Ciò significa che a migliorare non deve essere solo la base di un ente, organizzazione o società. Nella realtà di un sistema complesso, è fondamentale che ogni singolo componente raggiunga un determinato livello di qualità. Ecco dunque che deve attivarsi un processo di condivisione delle *best practices* all'interno del sistema. Non un'imposizione verticale, ma un'orizzontale e paritaria diffusione.

c) L'ultimo elemento caratterizzante il *benchmarking* deve essere quello dell'**implementazione**. Naturalmente, quanto di costruttivo e funzionale viene individuato nella prassi non deve rimanere inutilizzato, bensì integrato nella propria operatività, a seconda di quelle che sono le esigenze e gli obiettivi che si vogliono perseguire.

Da quanto visto, si può affermare che il *benchmarking* contenga un'azione che si è visto debba sempre essere presente e presa in considerazione, ovvero il **confronto**. Solo attraverso esso, infatti, si può acquisire consapevolezza circa quelli che sono i propri *weak* e *strenght points*. Potrà essere una frase banale, quasi un clichè, ma non si smette mai di imparare. Annoverare l'umiltà, la disponibilità a mettere in discussione delle pratiche consolidate, l'attitudine al confronto senza, in ogni caso, perdere coscienza di quelle che sono le proprie qualità, è un atteggiamento che, nel tempo, permette di compiere notevoli miglioramenti nell'operatività, apparendo professionali e competenti agli occhi della comunità di riferimento.

Gli ultimi due strumenti atti ad analizzare ambiente, contesto e scenario sono le **indagini di clima** e la *social network analysis*. Quest'ultima avremo modo di approfondirla nel terzo capitolo di questo elaborato, dedicato all'importanza che il web e la rete hanno assunto, oggi, nell'azione di relazione pubbliche e comunicazione di un ente. Per quanto concerne le indagini di clima, l'ambito di ricerca si sposta da un contesto esterno ad un contesto interno, vale a dire quello della stessa organizzazione. Non va dimenticato, infatti, che dipendenti e collaboratori sono anch'essi *stakeholder* strategici e pubblici rilevanti. Il clima vissuto all'interno del luogo di lavoro ed il benessere organizzativo, infatti, sono leve fondamentali, da monitorare costantemente e con estrema attenzione. Il termine **risorse umane** non è casuale: i componenti di una squadra di lavoro sono il viatico senza il quale non sarebbe possibile raggiungere i traguardi ed i risultati che ci si prefissa di cogliere. Di essi ne va monitorato l'umore, testata la motivazione, appurata la soddisfazione e, soprattutto, ascoltate necessità, richieste e bisogni. Il principio del *do ut des* è ciò che deve guidare la prassi aziendale, organizzativa o societaria. Qualora un ente riesca ad instillare, tramite una quotidiana e costante attenzione per i dipendenti ed i loro bisogni, un senso di appartenenza e l'orgoglio di farne parte, ne beneficeranno anche i risultati ottenuti ed ottenibili. Al fine di raccogliere l'insieme di dati, sensazioni, percezioni ed informazioni utili, e per farlo nella maniera più completa ed esauriente possibile, strumenti come interviste e questionari sono quelli maggiormente indicati. Eventuale insoddisfazione e mancanza di motivazione vanno colte ed individuate in maniera tempestiva, pena il protrarsi di scarsa qualità dei risultati, sia nel breve che nel medio-lungo periodo.

1.8 Misurazione e definizione dei messaggi chiave: gli strumenti

In un processo di relazioni pubbliche, vanno elaborati dei messaggi. Come intuibile, anche di essi va valutata e misurata la qualità, ed il grado in cui siano riusciti a cogliere e centrare esigenze e bisogni che la fase di ascolto ha individuato. Dal momento che un messaggio viene indirizzato verso un destinatario, nel caso specifico i pubblici di riferimento, esso non può prescindere dal risultare leggibile. La leggibilità di un messaggio è ciò che lo rende fruibile e comprensibile. Senza

dilungarci eccessivamente, i fattori che determinano la comprensibilità di un messaggio sono due: la complessità lessicale, ovvero il livello del registro lessicale usato, il quale dipende dalla tipologia di parole impiegate, e la complessità sintattica, ossia la costruzione delle frasi che compongono il messaggio. Tendenzialmente, questi due aspetti si differenzieranno a secondo del tipo di pubblico al quale si intende trasferire il messaggio. Per diversi tipi di pubblico, infatti, vi sono differenti gradi di comprensione. Al fine di costruire comunicazioni che siano capaci di risultare maggiormente efficaci, va svolta una simulazione ed una previsione dei risultati che ci si attende il messaggio crei. Così facendo, tramite opportuni pre-test, si ha la possibilità di verificare se un messaggio sia già dotato di sufficiente efficacia, o se debba, al contrario, essere modificato in alcune sue caratteristiche. Infatti, non vi deve essere ambiguità, passibile di fraintendimenti e comprensioni e, inoltre, il registro utilizzato va comparato e calibrato sul tipo di pubblico al quale si intende comunicare.

1.8.1 Come monitorare, valutare e misurare i risultati

Se un piano di comunicazione è costruito e strutturato adeguatamente, con eguale cura sia per gli aspetti piu' generali sia per i dettagli ed i particolari, lo sforzo verrà sicuramente premiato. La qualità dei risultati, infatti, è direttamente proporzionale all'impegno ed all'attenzione posta nella programmazione di un'adeguata strategia di comunicazione. Di quali strumenti ci si può avvalere, quindi, per indagare su effetti, lacune, efficacia e migliorie da apportare al proprio piano di comunicazione? Ve ne sono diversi, e si cercherà di stilare un elenco di quelli maggiormente funzionali.

Il primo strumento, di natura essenzialmente quantitativa è ciò che nel campo giornalistico viene chiamata rassegna stampa. L'intento di questa operazione è sostanzialmente quello di passare appunto "in rassegna" la quantità di articoli e notizie ove il proprio ente, la propria società od organizzazione viene menzionato. Ciò che spesso non viene compreso è il fatto che non è rilevante tanto il numero di volte in cui si viene citati, quanto il modo. Vale la pena ricordare, infatti, che questa metodologia non distingue tra positività, neutralità o negatività dei messaggi. Questa differenziazione viene invece presa in considerazione nell'attività chiamata *media*

content analysis, la quale pone l'attenzione sull'aspetto contenutistico, permettendo quindi una separazione delle notizie, ed uno studio con risultati maggiormente attendibili. Su cosa si focalizza, nello specifico, questo processo?

Alcuni degli aspetti oggetto di analisi sono l'argomento che agli occhi dell'organizzazione riveste un'importanza primaria, il cosiddetto *topic*. Vi è poi la *news story*, ovvero il tema che in un preciso contesto e momento storico è di maggiore appetibilità per i media. Ulteriori aspetti presi in considerazione sono, infine, se l'organizzazione è menzionata, la fonte del messaggio è se gli *stakeholder* trovano citazioni nel testo. Compendio di valutazioni quantitative e qualitative è il processo chiamato *media coverage analysis*. Essa si pone come obiettivo primario la valutazione del livello di notorietà e visibilità dell'organizzazione. La visibilità è valutabile attraverso la misurazione di tre parametri diversi:

a) In primo luogo, ci si affida nuovamente ad un indicatore meramente quantitativo, vale a dire il **grado di copertura**. Esso è ricollegabile al concetto di rassegna stampa, o *press clipping*, e altro non è che la ricerca del numero di volte in cui l'organizzazione, l'ente o la società in questione viene nominata in un articolo, o citata in generale, oppure, come suggerisce il nome stesso, il calcolo del tempo in cui si è stati presenti sui media di natura radiotelevisiva.

b) Il secondo parametro di studio di questa tecnica è ancora di natura statistica: consiste nell'appurare quella che è la frequenza media d'esposizione del pubblico ad uno o più messaggi chiave veicolati dall'ente, organizzazione o società d'interesse. Questa frequenza media prende il nome di *opportunity to see*, letteralmente: “Opportunità di vedere”.

Come intuibile, affinché il messaggio abbia una maggiore possibilità di raggiungere i pubblici di riferimento bisognerà, a monte, studiare un'adeguata strategia, funzionale a comprendere quali siano, a seconda del tipo di pubblico, i mezzi di comunicazione più utilizzati, gli orari di maggiore fruizione, ed altri fattori e variabili. Certo è che nel nostro caso specifico d'interesse, ovvero quello di una società sportiva dilettantistica, i

mezzi e le possibilità siano piu' limitati, rispetto a quelli di realtà maggiori. In ogni caso, quest'operazione va fatta, ridimensionata al proprio contesto di riferimento.

c) Il terzo ed ultimo, ma non meno importante aspetto che la *media coverage analysis* tiene in considerazione è incentrato sul confronto: prende il nome di *share of voice*, e mette in parallelo la quantità di spazio che un'organizzazione di riferimento occupa su un determinato tipo di media , rispetto ai concorrenti di settore.

Un' ulteriore combinazione possibile, nasce dall'incrocio dei dati raccolti, rispettivamente, dalle tecniche di *media monitoring*, *media content analysis* e *media coverage analysis*: ciò permette di schematizzare, in modo sintetico e conciso, tutti i dati raccolti. Cosa sottolinea l'unione e l'implementazione di queste tre tecniche? In primo luogo, quanto il o i pubblici di riferimento ritengano importante, per i loro scopi od obiettivi, i messaggi ed i contenuti dell'organizzazione che essi hanno modo di fruire sui diversi media. Questo indicatore prende il nome di *salience*, ossia salienza, rilevanza, appunto. In secondo luogo, ci si concentra su quanto sia visibile la copertura della quale i contenuti dell'organizzazione beneficiano. Anche la copertura stessa, infatti, può essere di maggiore o minore importanza, a seconda della rilevanza del media che la copre. Questo parametro prende il nome di *visibility*. Per quanto possibile, e per quanto le proprie risorse lo consentano, è di rilevanza strategica assicurarsi la copertura dei propri messaggi sui migliori mezzi di comunicazione offerti dal proprio contesto di riferimento. In ciò la concorrenza va anticipata. Ovviamente, viatico fondamentale per garantirsi una copertura di qualità è la qualità stessa del proprio operare sul territorio: maggiore, infatti, è il livello della propria azione nel contesto di riferimento, maggiore sarà la possibilità di acquisire copertura su mezzi di comunicazione rilevanti. In ultima analisi, il terzo fattore preso in considerazione dall'incrocio tra *media monitoring*, *media content analysis* e *media coverage* è la natura del tono ed il tipo di presentazione riservata ai messaggi ed al contenuto dell'organizzazione di nostro interesse. Come evidenziato nelle righe precedenti, ma come anche facilmente intuibile, qualora la realtà di riferimento si sia distinta, nel tempo, per professionalità, serietà, ed attenzione al contesto ed alle sue esigenze, non solo la copertura dei suoi messaggi sarà maggiore, e su media rilevanti

nel territorio, ma anche le modalità di questa copertura si caratterizzeranno per un tono ed una presentazione assai positiva, che andrà a sottolineare il valore dell'operato dell'ente, organizzazione o società in questione. Al contrario, contestualmente ad un operato negativo e poco trasparente, la situazione sarà diametralmente opposta: scarsa copertura o, peggio, vasta presenza sui media, ma caratterizzata dall'uso di un tono negativo, e da una presentazione che ne sottolinea errori, lacune e mancanze. L'unione di tono e presentazione prende il nome di **valence**. Viviamo in un'epoca dove, considerando la vasta pletera di media a disposizione, la mole di contenuti informativi, piu' o meno valevoli di attenzione e considerazione, è sicuramente ingente. Tale è la loro consistenza e la vastità che, per non perdere il rigore e l'oggettività nella loro analisi, si ricorre a specifici programmi software. Come ricorda Giampietro Vecchiato nel testo: “ Manuale operativo di relazioni pubbliche”: “*6 Anche i professionisti di relazioni pubbliche sono interessati a questo insieme di procedure che, per riprendere una definizione della Romenti, vengono utilizzate per scomporre un qualunque tipo di messaggio in elementi costitutivi piu' semplici, da analizzare attraverso strumenti statistici. Tali elementi “atomici”, riorganizzati, possono rivelare interessanti informazioni sul “contenuto manifesto della comunicazione”. E, ancora: “Le recenti innovazioni tecnologiche, in primo luogo internet, hanno riportato alla ribalta il testo scritto che torna ad essere considerato un canale di comunicazione privilegiato. In molti campi aziende ed organizzazioni in genere, si trovano a gestire un gigantesco corpo di testi dal quale può essere interessante sintetizzare e restituire particolari informazioni. Per il relatore pubblico, inoltre, riveste una grande importanza, come abbiamo già visto, l'analisi obiettiva, sistematica e quantitativa dei testi prodotti dai media che possono fornire importanti indicazioni sulla visibilità dell'organizzazione”.*

Quali altri strumenti sono annoverabili tra quelli maggiormente funzionali alla misurazione, al monitoraggio, ed alla valutazione dei risultati? Brevemente:

- **L'inchiesta campionaria**, nota anche come *survey*. Per la buona riuscita, ed una sufficiente attendibilità dei risultati ottenuti da questo strumento, è assolutamente

6 (G. Vecchiato 2008, 89)

necessario che, ai soggetti scelti, vengano poste in primo luogo le stesse domande. In secondo luogo, che esse vengano formulate nella medesima modalità. Ciò, come intuibile, è cruciale affinché il gruppo campione si trovi nel medesimo contesto situazionale, e soggetto alle stesse condizioni. La prassi di rilevazione è soggetta a tripartizione, mano a mano che aumenta il grado di standardizzazione sia delle domande che delle risposte. Si inizia con la modalità basata su **domanda aperta e risposta non strutturata**, passando per la **domanda standardizzata e risposta non strutturata**, fino ad arrivare alla tipologia **domanda e risposta standardizzata**, che rispecchia sostanzialmente un questionario. Proseguendo con l'esposizione degli strumenti di monitoraggio, misurazione e valutazione dei risultati, si ha poi

Il sondaggio: l'intento di questa tecnica è descrittivo poiché, a differenza del *survey*, non è in grado di suggerire correlazioni o spiegare le cause ed i fattori scatenanti un determinato accadimento. La profondità ed il dettaglio dei dati raccolti da questo strumento, pertanto, sono scarsi e superficiali.

L'intervista, dal punto di vista della completezza dei dati raccolti, è sicuramente un mezzo importante. Che sia maggiormente “a ruota libera”, oppure strutturata su di una traccia più o meno formalizzata, certamente è in grado di cogliere sfumature d'aspetti sottili che, ad esempio, il sondaggio non riuscirebbe mai ad individuare, specialmente se fatta di persona. Proprio questa modalità, grazie al contatto diretto con l'interlocutore, contiene un aspetto di relazione funzionale anche ad una maggiore apertura da parte di quest'ultimo, e ad un clima più informale e rilassato, eventualità sempre comunque dipendente dalla personalità sia dell'intervistatore sia del soggetto intervistato. Le altre due tipologie di interviste sono quella postale e quella telefonica. Entrambe, però, si caratterizzano per maggiore superficialità e rischio di perdita di informazione. L'unico vantaggio e beneficio rispetto all'intervista vis a vis è il minor costo da sostenere.

Abbiamo poi il **focus group** dove non viene intervistata la singola persona, bensì un gruppo. Le domande sono predefinite, è l'obiettivo principale è quello di stimolare una

discussione attiva ed interattiva. Questo strumento si caratterizza per la sua quadruplica suddivisione:

La componente primaria è quella di **pianificazione**. Come tutte le fasi di pianificazione, essa serve per definire e decidere in maniera quanto piu' dettagliata in primo luogo gli obiettivi che si intende ottenere dal *focus group*, oppure come dovrà essere strutturata la traccia, come comporre i gruppi che si andranno ad intervistare, e secondo quali modalità. A chi spetterà il ruolo di moderatore, e via di seguito.

Essendo basato su interattività e discussione attiva, la seconda fase del *focus group* è quella di **discussione**. In essa, l'obiettivo e l'intento principali sono quelli di stimolare un approccio attivo, dove i partecipanti vengano incentivati ad esprimere le proprie opinioni, e costruire un confronto ed un dibattito costruttivi. Chi viene scelto per il ruolo di moderatore, dovrà possedere ottime doti di intermediazione, attitudine e capacità di smuovere i componenti dei gruppi da eventuali timori ed incertezze nell'esporsi e soprattutto, dovrà avere un equilibrato mix di fermezza e neutralità. Infine, capacità di ascolto.

La terza fase è quella di **analisi**. Essa può vertere sia su parole chiave o citazioni dotate di una certa rilevanza, sia sulla ricostruzione del dibattito svoltosi oppure l'individuazione degli argomenti chiave in esso emersi. I due approcci analitici prendono il nome, rispettivamente, di **analisi sistemica o narrativa**.

La quarta e ultima fase è quella dedicata a stendere un *report*. Esso deve essere dettagliato, chiaro e comprensibile. Il livello di dettaglio, in ogni caso, varia a seconda del tipo di analisi condotta. Sicuramente, il *focus group* è uno degli strumenti a disposizione piu' validi e completi al fine della misurazione, della valutazione e del monitoraggio dei risultati. Questo perchè riesce a cogliere molti aspetti strategici ed interessanti, ad esempio quali effetti si sono susseguiti alla ricezione del messaggio, quanto esso sia stato compreso, il grado in cui sia stato capace di sedimentarsi nei pubblici di riferimento e quanto e come sia riuscito ad attirare la loro attenzione.

In ultima analisi, e se strutturato in una precisa maniera, il *focus group* non sarà soltanto capace di far emergere , tra gli intervistati ,le proprie opinioni manifeste ed

esplicite, ma anche quelle recondite e tenute nascoste. Questo risultato, naturalmente, non dipenderà soltanto dalla strutturazione, ma anche dalle doti di relazione interpersonale proprie del moderatore, il quale si dovrà porre in modo da invogliare e stimolare nella maniera piu' genuina e spontanea possibile l'espressione dei pensieri sottostanti alle dichiarazioni esplicite. L'utilizzo di un approccio interpersonale volto alla forzatura, aggressivo, da parte del moderatore, oltre a far venire meno il ruolo stesso che dovrebbe essergli proprio, avrà certamente un riflesso negativo agli occhi degli intervistati, ottenendo un effetto controproducente e minando alla base la possibilità di costruire un dibattito vivo e costruttivo.

L'ultimo, ma non meno importante strumento per misurare e valutare i risultati si identifica nelle **indagini sulla customer satisfaction**. Come noto, quest'ultima è probabilmente il risultato piu' importante, desiderato e strategico per qualsiasi ente, organizzazione o società. Riuscire a fornire un servizio od un prodotto che soddisfi le esigenze e le richieste dei pubblici di riferimento è la pietra angolare sulla quale costruire i successi presenti e, soprattutto, futuri. Oltre a creare e generare affiliazione e fiducia, garanzie di un lungo e proficuo rapporto tra ente e cliente e tra società ed abbonato, essa genererà passaparola, mezzo che, se positivo non farà altro che incrementare notorietà e successo. In ultima analisi, componente spesso sottovalutata nel processo di generazione del successo di un ente, lavorare in una realtà in grado di soddisfare le richieste dei pubblici è motivo di orgoglio, e ciò non può che incentivare e motivare ulteriormente i dipendenti ed i collaboratori a farsi moltiplicatori di risultati positivi e successi, poiché una buona parte della soddisfazione del cliente è frutto del lavoro e della professionalità da loro messa quotidianamente. Ma come è possibile indagare sulla *customer satisfaction*?

Prima di analizzare brevemente gli elementi di confronto utili a misurare la soddisfazione del cliente, e le cinque aree che la letteratura scientifica ha indicato come componenti di quest'ultima, vale la pena ricordare un concetto semplice, ma strategico da assimilare: è molto piu' funzionale e produttivo riuscire nell'intento di fidelizzare un cliente già acquisito, rispetto a cercare di conquistarne di nuovi.

Tornando ai metodi di misurazione della soddisfazione, ciò che Parasuraman, Zeithaml e Berry hanno indicato come fattori di confronto sono le **aspettative** e le **percezioni** che il pubblico ha di un prodotto o di un servizio fornito. La differenza tra le due risiede puramente in una questione temporale: se le aspettative sono tutte le idee che ci si fa di ciò che ci viene fornito, comprendendo dunque anche una componente di desiderio, le percezioni sono i giudizi che un cliente si forma nel momento successivo all'utilizzo od alla fruizione. Naturalmente, il risultato maggiormente auspicabile, sia per l'organizzazione o società, sia per il cliente, è che aspettative e percezioni coincidano. Ciò risulterebbe essere l'indice che si sia riusciti a cogliere e comprendere i bisogni del proprio pubblico. Il risultato generale della soddisfazione risiede nello scarto e nel gap esistente tra i due fattori sopracitati.

Quali sono, dunque, le cinque aree che compongono la *customer satisfaction*?

In primo luogo vanno studiati ed analizzati **gli aspetti tangibili** di ciò che si fornisce e propone. Tra di essi si annoverano, ad esempio, il loro livello qualitativo, anche e soprattutto materiale, ma anche fattori legati alla relazione interpersonale, come il rapporto che si attiva tra personale di un'organizzazione e cliente, ed i mezzi scelti per comunicare. Come intuibile la percezione, ad esempio, della qualità dei mezzi di comunicazione sarà tanto più elevata quanto più dettagliata ed accurata sarà stata la loro scelta in base al tipo ed al segmento di pubblico.

La seconda componente della *customer satisfaction* è legata all'**affidabilità** dell'organizzazione di riferimento. Per poter essere percepita pienamente, è fondamentale che l'ente dimostri quanto più possibile di saper cogliere bisogni e desideri dei pubblici di riferimento. La differenza sostanziale tra un'organizzazione capace ed affidabile ed una mediocre risiede, soprattutto, su di un attento e costante lavoro di analisi del contesto e dei pubblici di interesse, al fine di acquisire dati ed informazioni chiave per poter approntare un'azione ed un'operatività adeguata alle aspettative degli *stakeholders*.

Similmente all'affidabilità, la **capacità di risposta**, terza componente della *customer satisfaction*, viene percepita dai pubblici qualora l'ente si dimostri puntuale e tempestivo nell'individuazione dei loro bisogni.

L'aspetto di relazione interpersonale, abbiamo visto risiedere tra le peculiarità maggiormente richieste ed auspicabili per qualsiasi ente, organizzazione o società. Non va infatti dimenticato come instaurare con i pubblici di riferimento un rapporto votato all'ascolto ed alla cortesia sia un viatico strategico per porre le basi di una futura affiliazione. Queste due caratteristiche sono il biglietto da visita di un'organizzazione di livello, capace di suscitare fiducia e sicurezza. Questa qualità nel sapersi porre in relazione con il cliente prende il nome di **capacità di rassicurazione**.

Strettamente legata all'ascolto, come visto nelle pagine precedenti, è infine **l'empatia**. Essa è ben più di un semplice, si fa per dire, sapersi porre in relazione con l'interlocutore: è *entrare in sintonia* con esso, porsi al suo stesso livello emotivo, essere in grado di cogliere gli umori, gli stati d'animo e, in base a ciò, fornire assistenza e trovare le soluzioni più adatte a ciò che viene richiesto.

In ultima analisi per cosa, specificatamente, gli strumenti atti a misurare la *customer satisfaction*, possono risultare maggiormente funzionali? I due indiziati principali sono gli *outgrowth* e gli *outcome*.

Per quanto concerne il primo, l'elemento del quale si possono ottenere dati ed informazioni interessanti è la soddisfazione del cliente la quale, come ricordato in precedenza, è l'elemento catalizzatore della fidelizzazione.

Degli *outcome*, invece, è possibile cogliere eventuali modifiche negli atteggiamenti dei pubblici che, nel corso del tempo, si relazionano con l'ente.

In questo secondo capitolo, abbiamo avuto modo di analizzare approfonditamente quali siano i vantaggi capitali del saper adottare un'adeguata strategia di relazioni pubbliche. Partendo dal presupposto che ogni ente, organizzazione o società opera in un determinato contesto e scenario, non è difficile comprendere come debbano rapportarsi quotidianamente con una comunità, con dei pubblici, instaurando delle

relazioni. Altrettanto chiaro è che una parte di questi pubblici sarà altresì interessata ai servizi ed ai prodotti offerti da questi enti e società.

In tal senso, diventa fondamentale elaborare un'adeguata strategia di relazioni pubbliche, al fine di costruire messaggi efficaci, guadagnare la fiducia dei pubblici di riferimento, e coltivarne, nel tempo, l'affiliazione. Ecco quindi che, come visto ed analizzato, doti quali ascolto ed empatia, soltanto per citarne alcune, dovranno far parte del bagaglio di un relatore pubblico e di un ente professionale.

Gli strumenti a disposizione per analizzare, valutare e monitorare gli effetti ed i risultati della propria azione di relazioni pubbliche sono molteplici, come visto.

La loro scelta è di pertinenza dell'ente, a seconda delle informazioni e dei dati che sono di interesse acquisire. Sicuramente, data la vastità e la complessità raggiunta da questi strumenti, è possibile strutturare un processo valutativo di assoluto livello, entrando in possesso di dati in grado di permettere ad un ente, organizzazione o società notevoli salti di qualità e miglioramenti costanti e continui.

CAPITOLO 2 PERCHE' E' IMPORTANTE COMUNICARE? ASPETTI GENERALI E STRUMENTI A DISPOSIZIONE DI SOCIETA', ENTI ED ORGANIZZAZIONI

Se comunicare, nel mercato globalizzato odierno, è da molti anni strumento imprescindibile e fattore strategico essenziale allo stesso modo, nel contesto circoscritto e relativamente ridotto delle società sportive dilettantistiche, risulta funzionale saper evidenziare, tramite una comunicazione ben strutturata, i propri valori e punti di forza. Infatti, è impensabile ritenere superflua un'azione che, se costruita in maniera puntuale, precisa ed accurata, è in grado di donare benefici sia a chi la pone in atto sia a chi la riceve. Chi comunica, l'emittente, nel caso specifico una società sportiva dilettantistica, ha infatti interesse ad esplicitare le funzioni da essa svolte all'interno del proprio contesto ed ambiente, a trasmettere quelli che sono gli elementi costitutivi e costituenti la propria identità. Ciò fa capire, dunque, come la comunicazione debba assurgere ad azione ed attività continua, costante, virtuosa, e non rimanere una soluzione attuata casualmente, come *extrema ratio* in condizioni di emergenza o puro mezzo persuasivo. Il rafforzamento della propria credibilità è divenuto un obiettivo quanto mai strategico per qualsiasi realtà operi in un territorio, dal momento che permette di consolidare la propria reputazione e, conseguentemente, valorizzare la propria attività. Per quanto concerne il destinatario, il beneficio risiede nel venire a conoscenza di informazioni non solo circa ciò che il soggetto promotore, sia esso un ente pubblico, un privato o, nel nostro caso di interesse, una società sportiva dilettantistica compie nel breve e medio-lungo periodo, come un'iniziativa, o un evento, ma anche riguardo ad aspetti di ordine generale, come i settori di intervento, un prodotto o un servizio. Ne conviene, quindi, che vada acquisita consapevolezza riguardo quello che deve essere il ruolo della comunicazione: non azione occasionale e sporadica, ma perno sul quale basare lo sviluppo della *awareness* pubblica nei propri confronti ed il successo nei contesti di riferimento. Se comunicare, infatti, è anche e soprattutto scambio, relazione ed interazione, il successo e l'efficacia sono determinati dalla capacità di comunicazione e relazione con i propri pubblici.

2.1 Quali strumenti utilizzare per comunicare la propria realtà

Un'organizzazione o società d'interesse, in aggiunta agli strumenti di comunicazione classici, può usufruire di due mezzi particolari, caratterizzati da un elevato potere emozionale e capaci di produrre suggestioni nei pubblici di riferimento, ovvero l'evento e la sponsorizzazione. Nel caso specifico delle società sportive dilettantistiche quest'ultima, ma soprattutto l'evento, assurgono a strumenti strategici, in grado di espandere *l'awareness*, ovvero la conoscenza e la consapevolezza dei pubblici, sulle proprie attività, nel territorio di riferimento. Come intuibile, il potere di rafforzare, ma anche creare nuove relazioni, proprio dell'evento, è l'elemento cui gli enti e le società guardano con maggiore interesse. Se un tempo la funzione principale di questo strumento era rintracciabile nella comunicazione di informazioni, nel tempo si è presa coscienza della potenzialità strategica dell'evento nello sviluppare ed intessere relazioni con gli *stakeholder* di riferimento che, come noto, rappresentano uno degli elementi chiave per la costruzione di successo. Doverosa di aggiunta è un'ulteriore considerazione: il bacino di pubblico potenzialmente raggiungibile dall'evento non è circoscrivibile ai soli individui ai quali quest'ultimo è rivolto, bensì consente di raggiungere pubblici più ampi. Gli elementi di discriminazione sono individuabili nella risonanza e nel successo dello stesso. Questa considerazione chiama in causa la componente del passaparola, chiave di volta che, se di natura positiva, può fungere da cassa di risonanza ed eco amplificatori delle iniziative organizzative e dell'organizzazione stessa. Le tipologie di evento sono molteplici, ognuna dotata di caratteristiche peculiari ed obiettivi specifici. Tuttavia, è possibile darne una definizione generale, citando le parole di Invernizzi e della Romenti presenti in: *“Relazioni pubbliche e corporate communications”* ⁷*“L'evento è un momento di incontro tra più persone, pianificato, organizzato e reso noto al fine di suscitare interesse nei confronti dell'organizzazione o della società (ndr) o di un suo prodotto o servizio, che prevede la partecipazione di un pubblico specifico, interessato ad ascoltare e dibattere i contenuti esposti. L'evento si propone di diffondere*

7 (E. Invernizzi, S. Romenti 2012, 323)

informazioni o conoscenze, ma anche di creare consenso e attivare relazioni con stakeholder ben definiti, quali i clienti, i dipendenti, gli azionisti, gli opinion leader, i giornalisti o i fornitori di un'organizzazione". In questa definizione, esaustiva e chiara, è contenuto un vocabolo fondamentale, vale a dire: "pianificato". Infatti, è impensabile credere di poter mettere a punto ed organizzare un evento di successo senza una preventiva ed accurata progettazione di ogni aspetto, dalla scelta degli *stakeholder* che si desidera coinvolgere, alla *location*, la quale deve risultare evocativa e coerente con la natura dell'ente o società, ai contenuti che si intendono comunicare legati, a loro volta, a specifici obiettivi. Quest'ultimi, possono essere di vario tipo, ad esempio un aumento della propria visibilità, ma anche motivazionali verso chi lavora nell'organizzazione. Si può mirare alla fidelizzazione ed al coinvolgimento di particolari segmenti di pubblico, così come a promuovere un'iniziativa od un servizio. La motivazione fondamentale che ha portato a scegliere i suddetti strumenti di comunicazione è legata al vasto ed ampio potenziale evocativo ed emozionale del quale essi sono portatori, ed all'opportunità di relazionarsi in prima persona con i propri pubblici. Sensazioni, associazioni, risonanze cognitive ma, soprattutto, emozionali: tutte queste componenti, se l'evento o la manifestazione sanno porre in evidenza specifici aspetti, emergono, andando a toccare, nei pubblici di riferimento, i tasti maggiormente idonei a sviluppare una comunicazione efficace, poiché fondata su caratteri emozionali, dotati di un'elevata capacità di coinvolgimento. Sicuramente l'evento rientra tra gli strumenti di comunicazione in generale, e di relazioni pubbliche in particolare più utilizzati, in quanto il contatto diretto con il pubblico che ne scaturisce allenta le barriere tra di esso e la realtà di riferimento, creando momenti di dialogo e di scambio preziosi e strategici.

2.2 Come suddividere l'organizzazione di un evento

Come sottolineato, organizzare e progettare un evento è un processo delicato, suddivisibile in diverse fasi, ognuna delle quali curata nei minimi dettagli, al fine di ottenere un risultato finale soddisfacente. Pertanto, si cercherà di illustrare sinteticamente, in modo da fornire una chiara visione del lavoro necessario per creare un evento efficace. In primo luogo, è necessario comprendere nel progetto una fase di

tipo preliminare, la *progettazione strategica*, solitamente tracciata in concerto con un consulente esperto, il quale ha il compito di fornire all'ente o società un ausilio circa il tipo di evento piu' adatto da scegliere, soprattutto sulla base che la realtà d'interesse intende perseguire. Si ricorda, infatti, che a seconda dell'intento cui si mira, vi può essere una tipologia di evento che vi si presti maggiormente. Proprio in tal senso il consulente, sulla base dell'esperienza pregressa, delle conoscenze, delle competenze e dei dati a disposizione, apporterà un contributo finalizzato a guidare il committente nella scelta piu' adatta, al superamento degli ostacoli ed alla risoluzione dei problemi che, inevitabilmente, potrebbero sopraggiungere nel corso della progettazione. Successivamente, si entra in quella che è la fase centrale, il cuore di ogni creazione di un evento, vale a dire quella operativa e deputata a pianificare le componenti piu' tecniche e specifiche. Partendo dal presupposto che ogni ente o società ha una precisa strategia comunicativa è necessario, come primo step, porre in evidenza gli obiettivi che si intende perseguire attraverso l'evento in questione. In tal senso, essi dovranno rispecchiare la propria l'identità e filosofia generale, risultando chiari e, soprattutto realistici. Nel caso di una società sportiva dilettantistica, ad esempio, un saggio di fine anno avrà l'intento di dimostrare l'accurato e duro lavoro svolto durante i mesi precedenti, ponendosi anche l'obiettivo di generare un passaparola positivo nel pubblico di riferimento, riuscendo inoltre ad ottenere un proprio articolo dedicato sui giornali locali. Ogni obiettivo, è doveroso ricordarlo, va tarato su quella che è la propria dimensione e sulle risorse a disposizione. In seguito alla stesura ed alla definizione degli obiettivi, vanno individuati i pubblici ai quali rivolgersi ed i loro segmenti specifici. Naturalmente, la scelta da operare andrà eseguita tenendo conto di quali siano gli interessi dei diversi segmenti, al fine di far coincidere gli interessi con i contenuti proposti. La tecnica piu' funzionale all'individuazione dei diversi interessi è rappresentata dalle interviste, mirate a comprendere cosa aggradi maggiormente gli *stakeholder* di riferimento, ma anche le relazioni e le conversazioni quotidiane, essenziali per costruire e mantenere, nel tempo, rapporti positivi e costruttivi. Queste ultime possono essere portate avanti sia sulle piattaforme digitali a disposizione, sia nella realtà concreta e fattuale.

Dall'individuazione dei pubblici, è possibile trarre la lista di persone da invitare e, conseguentemente, scegliere la tipologia di messaggi che si intende comunicare attraverso l'evento. Intuitivamente, il contenuto dei messaggi sarà composto dai valori identitari della realtà d'interesse, valori che la contraddistinguono nel contesto operativo di riferimento e dove, si auspica, i pubblici si rispecchino. I messaggi, per risultare maggiormente efficaci, devono caratterizzarsi per capacità evocativa e di sintesi, al fine di coinvolgere e far identificare con essi gli stakeholder. Successivamente alla definizione dei suddetti aspetti, si potrà procedere con la stesura di un piano di lavoro, funzionale anche alla costruzione della fase logistica ed organizzativa. Attualmente, gli strumenti informatici d'ausilio a questo processo sono numerosi e completi, dotati di funzioni particolari in grado di soddisfare sostanzialmente ogni idea emersa nella progettazione. Definizione dei ruoli, del timing delle diverse fasi, delle *milestones* ovvero i traguardi significativi ed intermedi che ci si propone di raggiungere nel corso del progetto: tutti questi aspetti, grazie a specifici programmi, possono essere collezionati in un database utile ad analizzare e verificare il rispetto e lo svolgimento delle attività nei tempi e nei modi prestabiliti. Le risorse economiche, infine, rappresentano un punto assai delicato. Pur stabilendo in partenza un tetto di massima di risorse investibili, e suddividendolo tra le diverse voci, il rapporto tra entrate ed uscite non è mai preventivabile in maniera certa. In tale ottica l'ente o società d'interesse, pertanto, dovrà quantomeno prospettare un'ipotesi quanto piu' realisticamente vicina alla realtà, tenendo conto dei diversi fattori in gioco. L'ultima fase della progettazione di un evento, prima della misurazione dei risultati conclusiva, è rappresentata dall'organizzazione logistica. In questa fase, il compito dell'ente o società è, per l'appunto, rendere operativi e mettere in azione i dettagli tracciati in fase di progettazione. Tra questi, si ricordano la predisposizione di eventuali strumenti di supporto, funzionali all'aumento dell'interesse e della capacità di coinvolgimento dell'evento, la location, la definizione della data e dell'ora di inizio, la predisposizione di una segreteria organizzativa. Ogni dettaglio va curato ed inserito in un disegno organizzativo armonico. L'ultimo tassello costitutivo di un evento, il quale non rientra tra le fasi organizzative, bensì è una componente ex post, è la misurazione dei risultati. Il ruolo strategico di questa fase conclusiva risiede nella

funzione di verifica ed analisi del successo e dell'efficacia dell'evento. Comprendere se la strutturazione dei momenti costitutivi precedenti è risultata essere stata messa a punto correttamente, se gli obiettivi prefissati sono stati raggiunti ed in quale misura. I dati passibili di analisi sono essenzialmente di due tipi: quelli quantitativi, numerici, concreti. Essi annoverano aspetti come il numero di partecipanti, a sua volta confrontabile sia con quello di un'ipotetica edizione precedente dell'evento, sia con quello degli inviti che l'ente o società d'interesse ha inoltrato nel periodo precedente allo svolgimento. Questi dati permettono sia di comprendere il riscontro dell'evento in termini numerici, sia i miglioramenti o gli errori commessi nella progettazione, a seconda che il numero sia maggiore o minore. Un altro elemento quantitativo importante è il numero di citazioni, articoli o riferimenti all'evento presenti sulle testate giornalistiche ed in generale su tutti i mezzi di comunicazione on ed off line monitorabili. Quest'operazione prende il nome di rassegna stampa. Vi sono poi dati e parametri qualitativi, spesso ben più rilevanti rispetto a quelli quantitativi, poiché comprendono aspetti di natura emozionale. Tra questi, si possono annoverare i feedback, i commenti, le opinioni in merito sia allo svolgimento complessivo dell'evento sia a suoi aspetti particolari e specifici. Tutti questi elementi, oltre che nel confronto personale, sono reperibili anche sugli stessi mezzi di comunicazione tradizionali e, soprattutto, sulle piattaforme di tipo digitale. Dalle considerazioni tratte in seguito all'analisi ed alla valutazione degli aspetti quantitativi e qualitativi, l'ente o società d'interesse potrà ricavare un documento finale, base di partenza preziosa per l'elaborazione e la progettazione degli eventi successivi.

2.3 Come comunicare l'evento: strategia e strumenti operativi

Come intuibile, un evento, per creare su di sé l'aspettativa dei pubblici ed aumentare la propria visibilità in vista del suo svolgimento, va adeguatamente comunicato. Questo processo, oltre a dover rientrare nella strategia complessiva dell'ente o società di riferimento, è cruciale che costruisca messaggi coerenti con l'immagine che di queste ultime hanno i pubblici ed i contesti di riferimento. Non è dunque strategicamente corretto, al fine di moltiplicare la portata comunicativa, ideare messaggi eccessivamente roboanti, che non rispecchino lo stile distintivo di una determinata

realtà. Gli strumenti a disposizione, grazie anche all'avvento dei mezzi di comunicazione digitali, sono estremamente vari. La scelta, intuitivamente, va ponderata sulla base dei segmenti di pubblico verso i quali indirizzare i messaggi e del contenuto degli stessi. Nelle righe successive, verranno sinteticamente analizzati, evidenziandone i tratti e le funzioni caratteristiche. Il primo strumento, oggi utilizzato soprattutto nel suo formato elettronico è l'invito. Questo mezzo si distingue per avere un carattere personale, di dialogo diretto con il destinatario verso cui è rivolto. In forma cartacea, l'invito può acquisire eleganza, raffinatezza e valore grafico. Esso, al fine di essere coerente, dovrà naturalmente essere redatto seguendo lo stile comunicativo e la *corporate identity* dell'ente o dell'organizzazione. Il suo contenuto deve riguardare tutte le informazioni di carattere logistico ed organizzativo d'interesse per il destinatario come, tra le altre, data, ora, e luogo di svolgimento. Cartografia e cartellonistica sono funzionali a migliorare ed aumentare l'aspetto visivo della sede di svolgimento dell'evento. Il loro posizionamento deve essere scelto in maniera strategica, nei punti di maggiore affluenza del pubblico e, preferibilmente, dovrebbe riprendere lo stile grafico presente sugli inviti. Tra gli strumenti a disposizione si annoverano, inoltre i *gadget*, ovvero oggetti di dimensioni contenute, funzionali alla sedimentazione ed al radicamento del ricordo dell'evento, che l'ente o la società d'interesse forniscono ai partecipanti, e diversi tipi di documenti, anch'essi spesso di piccoli formati, come brochure, locandine, *flyers*. Successivamente, si passa ai mezzi di natura mediatica, sia tradizionali che digitali. Di importanza cruciale è la relazione intessuta con i diversi media operanti sul territorio di riferimento. Essi, infatti, possono rivelarsi un ausilio prezioso per rendere capillare ed aumentare la dimensione e la diffusione dei messaggi. Comunicati e conferenze stampa, ad esempio rappresentano validi aiuti alla propagazione della notizia e della comunicazione di un evento. Vi è poi la pubblicità che se, da un lato, consente la costruzione e lo sviluppo di un'*awareness* maggiore ed estesa, dall'altro è probabilmente lo strumento più costoso. La sua scelta va analizzata attentamente, valutando se possa apportare realmente un valore aggiunto alla strategia comunicativa. Dunque, è preferibile utilizzarla solamente qualora si abbia la certezza di un importante afflusso di pubblico. Infine, enti e società d'interesse hanno la possibilità di usufruire del proprio sito

internet istituzionale. In questo caso specifico, un primo aspetto da tenere attentamente in considerazione è l'aggiornamento continuo e costante delle informazioni inerenti all'evento riportate sul sito. Eventuali imprevisti, rinvii, e modifiche vanno comunicati tempestivamente, al fine anche di dimostrare professionalità e considerazione per i propri pubblici. Inoltre, le informazioni stesse dovranno essere poste in uno spazio dedicato, di intuitivo raggiungimento, e non sovrapposte a notizie di altra natura. Le piattaforme ed i profili *social* delle realtà d'interesse sono un ulteriore, prezioso strumento attraverso il quale comunicare l'evento. Il sito è bene contenga un rimando a quest'ultimi, creando integrazione tra tutti i mezzi digitali. Facebook offre la possibilità di creare un evento virtuale, che va ad aggiungersi a quello scritto o via mail. Gli utenti si possono dimostrare interessati, pigiando sull'apposita opzione, o confermare la loro presenza. Ma anche essere invitati dall'ente stesso. I mezzi e gli strumenti, insomma sono di natura ampia e variegata. La loro scelta, come ricordato precedentemente, è ad opera solamente dell'ente o società d'interesse, in base agli obiettivi prefissati, ai pubblici, e ai contenuti che si desidera comunicare.

2.4 Il valore aggiunto della sponsorizzazione

La sponsorizzazione è un ulteriore strumento di comunicazione a disposizione di un'organizzazione o società. Esso, peraltro, assume un ruolo rilevante nella cornice di un evento poiché, qualora incarni il ruolo di sponsor della realtà sportiva organizzatrice, vedrà il proprio marchio messo in evidenza, ad esempio, sulla cartellonistica pubblicitaria, oltre che sulla maglia. *Sponsor* e *sponsee*, termine con il quale si indica il soggetto sponsorizzato, portano con sé esigenze specifiche, di diversa natura. In tal senso, l'obiettivo primario risulta essere il saperle integrare ed armonizzare, al fine di sviluppare ciò che viene definita *partnership*, un progetto in grado di apportare benefici e vantaggi ad entrambe le parti. In quest'ottica, elementi come lo scambio, il confronto, e l'approccio relazionale assumono un ruolo estremamente rilevante, poiché permettono di sviluppare e progettare collaborazioni efficaci e che tengono conto degli obiettivi sia dello *sponsee* che dello *sponsor*. Invernizzi e Romenti, nell'opera: “ *Relazioni pubbliche e corporate communication*”,

edito da McGraw-Hill Education, hanno dato una precisa definizione della sponsorizzazione: “⁸*Sponsorizzazione è l'associazione dell'immagine di un'azienda/prodotto sponsor a quella di un progetto/evento sponsorizzato (sponsee appartenente agli ambiti sport, cultura, spettacolo, sociale, ambiente), sostenuta dalla relativa comunicazione, ai fini di far acquisire allo sponsor i benefici e le opportunità costituite dai valori, dalla capacità di comunicazione e dalle relazioni del progetto/evento sponsorizzato*”. Questa descrizione pone in luce alcuni aspetti costitutivi essenziali della sponsorizzazione, caratterizzanti la sua natura di potente strumento di comunicazione: innanzitutto la capacità di creare e trasmettere forti valori, di carattere diverso, peculiari e propri dell'immagine che lo sponsor, se di rilievo, ha costruito nel tempo. Strettamente connesso ai valori è l'immagine: nel suo scambio, infatti, risiede il fine principe dell'azione di sponsorizzazione. Lo sponsee ricerca un'associazione tra l'iconicità dello sponsor ed il proprio evento, alla ricerca di un aumento della visibilità di quest'ultimo. Inoltre, qualora l'evento fosse portatore di valori strategici, lo sponsor stesso ne ricercerebbe l'associazione. Di fondamentale importanza è che i valori, oltre che l'identità dello sponsee e dello sponsor siano perfettamente coerenti ed integrate. Partendo dal presupposto che la strategia di sponsorizzazione è fondata sulla reciprocità e sul mutuo scambio, ne consegue che si caratterizzi anche per un reciproco sostegno, specie per quanto attiene la comunicazione, e per uno scambio di vantaggi e benefici. Gli ultimi due elementi caratterizzanti la sponsorizzazione sono, infine, la costruzione di relazioni, specialmente da parte dello sponsor, il quale ha la possibilità, venendo a contatto con il contesto e la realtà di riferimento dello sponsee, di intessere scambi con i sui contatti, e la notevole capacità di comunicazione apportata da una sponsorizzazione ben costruita.

In relazione a quanto appena illustrato, è possibile tracciare un quadro di quelli che sono gli obiettivi focali perseguibili dalla ricerca di una sponsorizzazione: essi sono noti, in quanto rappresentati dai fini principali di qualsiasi attività di comunicazione e relazioni pubbliche: è possibile citare l'espansione della propria *awareness* sia nei

8 (E. Invernizzi, S. Romenti 2012, 280)

contesti di riferimento sia in altri bacini ed ambienti e, conseguentemente a ciò, della propria reputazione. Apportare una spinta motivazionale ai soggetti interni che hanno contribuito allo sviluppo ed alla progettazione della sponsorizzazione. In ultima analisi, ma strategica e di assoluta importanza, la moltiplicazione della propria rete relazionale, viatico cruciale per il rintracciamento di nuovi segmenti di pubblico e *stakeholder* rilevanti e di assoluto valore.

Come visto, l'unione di intenti e l'integrazione tra quelle che sono le visioni e le culture dello sponsee e dello sponsor rappresenta un meccanismo essenziale al fine di costruire una collaborazione proficua e remunerativa. Pur essendo un processo delicato e complesso, riuscire a raggiungere un punto d'incontro e di equilibrio tra le due realtà in questione è l'unica via per garantire lo sviluppo di un processo comunicativo efficace. Il rispetto delle peculiarità, dei principi costitutivi della cultura organizzativa, dei processi organizzativi: innanzitutto, la sponsorizzazione è fondata sulla collaborazione e sul lavoro comune. Per questo motivo è fondamentale sapersi confrontare in maniera costruttiva e rispettosa, senza arrogarsi il diritto di imporre la propria linea e modificare meccanismi, modelli d'azione e tratti identitari del proprio partner strategico. Nonostante, in una sponsorizzazione, lo sponsee ricerchi la collaborazione dello sponsor in buona sostanza per la sua maggiore visibilità e per la sua capacità di comunicazione, anche lo sponsor stesso può acquisire da questo scambio opportunità di grande interesse, entrando in contatto con ambienti diversi, ognuno dei quali serbatoio di spunti, contatti, elementi caratterizzanti e potenziali partner strategici. Alla luce di quanto detto, quindi, si può asserire che la sponsorizzazione sia anche un processo di apprendimento reciproco. Da parte dello sponsee, per l'acquisizione di competenze e strumenti di natura comunicativa e strategica. Per lo sponsor, relativamente all'osservazione dei meccanismi in atto nelle realtà e nei contesti operativi cui si è accettato di associarsi e di fornire il proprio ausilio come sponsor e partner comunicativo.

Nella scelta che porta ad usufruire della sponsorizzazione come strumento di comunicazione, vi sono numerosi motivi: pur essendo di interesse soprattutto per lo sponsor, anche lo sponsee, specie nel caso delle società sportive dilettantistiche,

ricerca nell'associazione con un partner l'acquisizione di meccanismi e risvolti atti ad apportare valore e guadagno di carattere strategico.

Va tenuto presente che il contesto cui si fa riferimento è quello, per l'appunto delle associazioni di carattere dilettantistico. Pertanto, ogni aspetto di seguito illustrato va rapportato alla suddetta dimensione.

Uno sponsor, come lo sponsee, si caratterizza per annoverare specifici valori, iconici ed identitari, che permettono di tracciare una linea di demarcazione con altre realtà, operanti sia in settori affini sia, in generale, nel piu' vasto mondo commerciale. L'indiscusso vantaggio apportato dall'associazione con uno sponsor di rilievo all'interno del proprio territorio di riferimento è trasferirne i valori ed i tratti distintivi all'interno di un evento organizzato dalla propria realtà. Come intuibile, i valori dello sponsor prescelto devono avere una certa continuità con il proprio mondo e con i valori a propria volta caratterizzanti. Ciò consente non soltanto di evitare associazioni dissonanti ed inopportune, ma anche di trovare ed aumentare il gradimento del pubblico il quale, magari, usufruisce dei servizi offerti dallo sponsor e ne è soddisfatto, e donare valore aggiunto all'evento stesso, grazie alle associazioni iconiche suscitate dal *brand* sponsor. Vale la pena ricordare, infatti, che una marca solida e distintasi per un servizio di qualità e per specifici caratteri peculiari ha un enorme potere nel creare suggestioni ed associazioni di natura emozionale, ragion per cui il presenziare come sponsor in un evento è garanzia di gradimento da parte del pubblico. Il secondo motivo per il quale si può decidere di ricorrere alla sponsorizzazione come strumento di comunicazione è il suo carattere distintivo. Potendo scegliere tra una vasta gamma di mezzi, tecniche e piattaforme, optare per la sponsorizzazione consente di donare un tratto, un respiro ed una consistenza differente alla propria strategia. Naturalmente, questo strumento deve essere attentamente integrato nel piano di comunicazione complessivo, in equilibrio e sintonia con gli altri. Il tratto distintivo della sponsorizzazione risiede precisamente nella citata capacità di apportare valori, percezioni ed associazioni uniche e peculiari. La continuità o l'affinità assiologica tra sponsor e sponsee consente di creare un rapporto di sintonia anche con quei settori di pubblico che usufruiscono dei servizi e comprano i prodotti

dello sponsor. Pertanto, attraverso l'evento, vi è la possibilità di comunicare e costruire relazioni con nuovi interlocutori, allargando ed espandendo la propria awareness e visibilità in settori affini, ma parzialmente differenti. Una strategia possibile è scegliere un *media partner* nel proprio ambito operativo di riferimento, al fine di indirizzare la propria comunicazione verso pubblici nuovi, ma che sicuramente apprezzeranno il fatto di presenziare ad un evento organizzato da una realtà attiva in un settore di proprio interesse. Il successo dell'evento, pertanto, porterà ad acquisire nuovi pubblici, allargando la propria awareness, la propria notorietà, ed il proprio raggio di influenza.

Con riferimento specifico alle società sportive dilettantistiche, quindi prendendo come riferimento un contesto di dimensioni limitate, un evento sponsorizzato consente di venire a contatto diretto sia con il proprio pubblico di riferimento, sia con il pubblico apportato dallo sponsor. In tale ottica, è sicuramente possibile sviluppare relazioni, attivare un confronto, spiegare specifici dettagli tecnici e rispondere ad eventuali domande e quesiti posti. Il contesto dell'evento, dunque, permette di instillare fiducia, mostrare disponibilità all'ascolto ed alla *customer care*, interagire con clienti ed appassionati, offrendo una possibilità di partecipazione privilegiata. I vantaggi in termini di notorietà e visibilità sono noti, sia prendendo in considerazione il successo dell'evento e la conseguente diffusione del passaparola, sia nell'associazione con un *brand* sponsor di rilievo all'interno del proprio contesto e del proprio ambiente. Va ricordato come l'evento sia inscrivibile tra i mezzi di comunicazione non convenzionali, dotati di creatività, e carattere innovativo, oltre ad essere probabilmente lo strumento con maggiore potenzialità relazionale. Queste caratteristiche consentono di accreditarsi agli occhi di nuovi pubblici, e di rafforzare la credibilità in quelli già acquisiti, dimostrando capacità organizzativa, fantasia, e propensione alla ricerca di strade sempre nuove per entrare in contatto con i pubblici e promuovere la propria attività e la propria realtà. Uno sponsor rilevante, avrà accesso ad un nutrito gruppo di mass media. Da ciò ne consegue che anche lo sponsee, associandosi ad esso, potrà usufruirne per vedere comunicata la propria attività ed i suoi valori, avendo così un accesso di tipo privilegiato a canali cui, abitualmente, non

avrebbe possibilità di accesso. Questo meccanismo ha come conseguenza intuibile un incremento di visibilità e notorietà, e l'ottenimento di spazi maggiormente qualificati rispetto a quelli abituali. Le ultime due motivazioni che possono portare a propendere per la scelta della sponsorizzazione come strumento di comunicazione sono la potenziale acquisizione di un ruolo socialmente positivo, e la sua natura di mezzo creativo. Per quanto concerno il primo aspetto, esso viene ricercato anche e soprattutto dal lato sponsor. La cosiddetta *Corporate Social Responsibility* sta divenendo sempre più rilevante per enti o società che mirino all'acquisizione di una visibilità anche in termini di finalità sociale. Pertanto la scelta, nell'ambito di una sponsorizzazione, di un partner riconosciuto e noto per il proprio ruolo sociale positivo, consente di accreditarsi in maniera qualificata agli occhi della comunità di riferimento e dell'opinione pubblica in generale. In merito, infine, al fatto di rappresentare uno strumento di comunicazione potenzialmente creatore di un concetto o di un'idea innovativa ed originale, ciò è legato principalmente al fatto di basarsi su contenuti e messaggi ad alto impatto evocativo ed emozionale, associazioni a valori e tratti identitari caratteristici e peculiari, e sull'integrazione di canali e mezzi comunicativi differenti.

2.5 Sponsorizzazione e mondo sportivo

Il connubio tra mondo sportivo e sponsorizzazione è da sempre una dicotomia vincente poiché, come sottolineato da Invernizzi e Romenti: “*Comunica in modo immediato e istintivo, grazie alla semplicità e all'universalità del linguaggio dello sport*”. Gli eventi sportivi stessi, sono suddivisibili in eventi di vertice e di base, nostro caso di interesse, i quali coinvolgono lo sport di livello dilettantistico ed amatoriale. Un ulteriore punto di connessione tra sponsorizzazione e mondo sportivo è rappresentato dalla peculiarità, condivisa da entrambi, di attivare una comunicazione fondata su iconicità, simboli, suggestioni e codici. Un sistema assiologico dal quale attingere reciprocamente, costruendo una narrazione unica e capace di innescare processi di personificazione in grado di estendere l'immedesimazione dei pubblici e suscitare emozioni di forte impatto ed effetto. Tutti questi elementi, inoltre

9 (E. Invernizzi, S. Romenti 2012, 303)

contribuiscono a sedimentare nella mente di chi presenza ad un evento sportivo il ricordo dello stesso.

2.5.1 Quali fasi richiede la sponsorizzazione?

Come intuibile anche la sponsorizzazione, al fine di poter apportare reale valore aggiunto al processo comunicativo complessivo di un'organizzazione, deve imprescindibilmente passare attraverso specifiche fasi, che ne traccino e specifichino obiettivi, pubblici, strategia e gestione, oltre a misurarne i risultati conseguiti. Si cercherà, quindi di delinearne brevemente la struttura.

1) In quella che viene definita *impostazione preliminare* viene definito l'obiettivo principale dell'azione di sponsorizzazione, il quale può logicamente variare dalla promozione di uno specifico servizio al consueto aumento della propria *awareness* o notorietà. In linea di continuità con gli obiettivi comunicativi si trovano quelli di marketing. Per una società sportiva dilettantistica, ad esempio, uno scopo in tal senso potrebbe essere rappresentato da uno stimolo ad aumentare l'affiliazione o l'iscrizione alla propria struttura. I pubblici sono molteplici e segmentati, perciò vanno individuati anche sulla base dei valori e delle ispirazioni dalle quali si sentono rappresentati, al fine di indirizzare l'azione comunicativa in maniera ottimale. In ragione della loro suddivisione, la strategia verrà ripartita tra i diversi canali di comunicazione a disposizione dell'ente o società. Un aspetto cruciale ma spesso non adeguatamente preso in considerazione è ciò che prende il nome di *concept di comunicazione*. Esso identifica l'idea, il messaggio, la tematica che si desidera trasferire al pubblico attraverso la sponsorizzazione. Quest'idea, per essere efficace e vincente, deve possedere il giusto equilibrio tra creatività, fantasia e chiarezza, deve attivare nella mente dello spettatore una riflessione, essere incisiva e, naturalmente, rispecchiarsi nei codici assiologici dello sponsor i quali, a loro volta, è essenziale siano in linea con quelli dello sponsee e dell'evento, creando una sinergia globale. Creare una sponsorizzazione di successo richiede l'impiego di risorse, tese ad ottimizzarne le fasi di progettazione. Oltre, chiaramente, ad acquisire i diritti della sponsorizzazione, sarà necessario ingaggiare ed incentivare determinati media affinché creino attesa ed

aspettativa attorno all'evento in cui lo sponsor dona la propria immagine, e produrre materiale strategico funzionale al supporto della comunicazione globale dell'evento, solo per citare due direzioni d'impiego delle risorse.

2) Nella seconda fase, è prevista la definizione della strategia. Essa annovera la scelta inerente alla sponsorizzazione più congeniale per massimizzare la propria azione comunicativa. Lo sponsor, a sua volta, dovrà dotarsi di un proprio piano comunicativo, finalizzato ad una scrematura degli strumenti utili per amplificare *l'awareness* sull'evento sponsorizzato. Inoltre, la strategia implica anche tracciare una misurazione previsionale dei risultati potenzialmente conseguibili, e definire specifici elementi indicativi cui la misurazione dovrà fare riferimento.

3) La terza fase è mirata e dedicata alla gestione della sponsorizzazione. Tra le attività annoverate rientrano la comunicazione dell'evento ove è prevista l'azione di sponsorizzazione, curata anche dallo sponsor tramite uffici stampa e marketing dedicati, ed in sinergia con i responsabili della comunicazione dell'evento stesso. Inoltre, è fondamentale tracciare una chiara e trasparente distinzione e definizione dei diversi ruoli, nella globalità dell'evento. Ad ausilio di questo passaggio, interverranno le specifiche competenze possedute da sponsee e sponsor, le quali saranno integrate in maniera equilibrata ed armonica, al fine di fornire un apporto di alto livello e valore. Al termine delle tre fasi descritte, e dell'evento, se ne dovranno misurare i risultati. Come intuibile, la natura degli *outcome* può essere sia quantitativa che qualitativa. Fattori quali il grado di ricordo e di comprensione del messaggio da parte dei pubblici di riferimento, la natura dei commenti degli stessi sulle piattaforme di comunicazione digitale, le citazioni dell'evento ed i riferimenti alla sponsorizzazione presenti sui materiali e sui mezzi di comunicazione, rintracciabili attraverso la rassegna stampa. L'effettivo incremento della propria *awareness* e visibilità. Ognuno di questi parametri contribuisce a delineare una chiara visione dei risultati ottenuti tramite l'ingaggio di uno sponsor per un evento organizzato da un'organizzazione o società d'interesse. I risultati, come per ogni attività di comunicazione e di relazioni pubbliche, sono la base di partenza per impostare una nuova strategia e costruire un processo comunicativo in grado di fornire miglioramenti continui.

CAPITOLO 3 IL WEB: COME LE RELAZIONI PUBBLICHE SONO DIVENTATE DIGITAL

La nostra società si trova immersa nelle tecnologie: esse permettono di mettere in comunicazione gli individui anche a distanze fino ad un tempo impensabili. Se esse, da un lato, hanno appunto facilitato il processo comunicativo e di interazione dall'altro, spesso, soprattutto nel caso di enti, organizzazioni, e società, la scelta degli strumenti, proprio per la loro vastità, può risultare difficoltosa ed insidiosa. Come visto già nelle pagine precedenti, non tutti i tipi di messaggi che si intende trasferire sono adatti ed adattabili a qualsiasi mezzo e, soprattutto, a qualsiasi tipo di pubblico. La pertinenza e la combinazione tra messaggio e strumento è un processo che va attentamente valutato e studiato, pena la scarsa efficacia della comunicazione e, aspetto non trascurabile, lo spreco di tempo e risorse. Se da un lato un'azione di relazioni pubbliche non può ormai più prescindere dall'utilizzo e dall'integrazione delle tecnologie web, dall'altro è altrettanto cruciale una fase oculata di scelta delle stesse, al fine di modellare e sviluppare un processo comunicativo e digital-relazionale efficace e remunerativo.

Pertanto, in questo capitolo, si cercherà di individuare quali siano gli strumenti e le risorse maggiormente indicate per un progetto di relazioni pubbliche digitali, analizzandone i vantaggi ricavabili e tracciandone una via di sviluppo.

3.1 Perché conoscere le tecnologie digitali: nuove frontiere e possibilità a disposizione

Quello digitale è un ambiente particolare: se, da un lato, possiede forti legami ed interdipendenze con i contesti reali i quali, peraltro, sono da esso influenzati in maniera determinante, dall'altro si caratterizza per peculiarità proprie. Esso, pertanto, va compreso, studiato ed analizzato in maniera approfondita da chi desidera sfruttarne le potenzialità al fine di aumentare l'*awareness* pubblica circa la propria attività. Ciò vale anche per le società sportive dilettantistiche le quali, nei limiti delle proprie risorse e dei propri obiettivi comunicativi. Non va dimenticato che, con l'avvento del web e di internet, la dimensione e la vastità dei pubblici si è notevolmente

moltiplicata, così come sono aumentate le tecniche e le possibilità di acquisire pubblici e *stakeholders* strategici. Nondimeno sono mutate e si sono arricchite le modalità di gestione di quelli che sono i processi relazionali con i segmenti di pubblico più rilevanti. Nello specifico, Emanuele Invernizzi e Stefania Romenti, nel testo: *“Relazioni pubbliche e corporate communication”* hanno individuato le tre principali novità e differenze apportate dall'avvento delle nuove tecnologie. Quali sono?

La comunicazione è diventata: ¹⁰

1) *“Interattiva e di tipo pull”*, ossia focalizzata sul ruolo attivo del soggetto fruitore che per primo ricerca le informazioni di suo interesse, avvia l'interazione online e crea/condivide e commenta contenuti.

2) *“Personalizzata,”* vale a dire tarata sulla base delle caratteristiche ed esigenze dei singoli stakeholder online.

3) *“Frammentata ed eterogenea”* in grado di valorizzare prospettive e punti di vista differenti, offrendo pertanto un'ampia gamma di contenuti e argomenti di discussione.

4) *“Indirizzata a supportare e promuovere relazioni dialogiche”*, favorendo un costante dialogo e confronto tra soggetti che, nella relazione online, assumono posizione paritaria e interscambiabile.

Dalle caratteristiche messe in luce ed evidenziate da Invernizzi e dalla Romenti, si evince che, ad essere mutato in maniera considerevole è il ruolo dei pubblici: un ruolo vivo, attivo, che se, agli albori di Internet aveva già ricevuto una spinta ed una propulsione notevole verso un ruolo da protagonista negli ultimi anni, con l'avvento del web 2.0, è giunto ad essere quasi di pari grado con enti ed organizzazioni. Un elemento già strategico prima della massiccia proliferazione degli strumenti web e, a maggior ragione, ancor più importante con l'avvento degli stessi, è il già citato **passaparola**. Nelle reti relazionali virtuali, infatti, un commento o una recensione positiva sul servizio fornito da un ente, un'organizzazione o una società ha modo di

10 (E. Invernizzi, S. Romenti 2012, 190)

propagarsi in maniera esponenziale sia nel tempo che, soprattutto, nello spazio. L'*awareness* dilata i suoi confini di espansione, raggiungendo segmenti di pubblico nuovi, difficilmente tangibili prima. Il luogo per eccellenza ove questo fenomeno ha modo di concretizzarsi è quello delle piattaforme *social*. Questi ultimi, oltre a rappresentare nuove frontiere di conquista, prendono parte, come ricordano Invernizzi e Romenti, ad un processo di crossmedialità: “¹¹(...) *stimolando quello che McLuhan definisce come il processo di ibridazione di tutti i media*” “(…) *i media si influenzano reciprocamente acquisendo gli uni le caratteristiche degli altri e creando nuove configurazioni ibride. Si assiste ad un processo di mediamorfosi: da un lato i media digitali hanno incorporato e modificato le caratteristiche, i linguaggi, le forme di comunicazione dei media tradizionali adattandoli al nuovo contesto e ai diversi interlocutori. Dall'altro gli stessi media tradizionali hanno subito un processo di digitalizzazione, cercando essi stessi di adattarsi alle nuove dinamiche comunicative proprie del mezzo digitale*”. Da queste parole si evince che, al fine di sfruttare nel miglior modo possibile questi nuovi e preziosi strumenti, gli addetti alla comunicazione ed alle relazioni pubbliche non devono limitarsi ad adattare lo stile e la struttura dei messaggi dei media tradizionali ai nuovi media digitali bensì, al contrario, studiare ed analizzare come integrarli ed implementarli in maniera proficua, con creatività, intuito e, in parte, attitudine alla sperimentazione. Sicuramente, una netta differenza dal punto di vista comunicativo si ha nel suo approccio globale: le tecnologie web, infatti, ha spinto il processo comunicativo verso un approccio ancor più relazionale ed interattivo. Queste peculiarità si possono riscontrare maggiormente nel terreno dei *social network*, i quali hanno dato vita ad azioni e neologismi o, meglio, hanno introdotto nella lingua italiana termini anglosassoni, come *comment*, *like* e *share*. Tutte queste azioni, tipiche dei canali e delle piattaforme social, oltre a denotare l'interattività propria dei rapporti generabili in essi, sono diventate moneta e risorsa preziosa, che i responsabili della comunicazione e gli addetti alle relazioni pubbliche di enti, organizzazioni e società devono monitorare costantemente ed attentamente, oltre che cercare di guadagnare attraverso i contenuti ed i messaggi condivisi. Giusto per chiarire brevemente la natura di questi tre elementi:

11 (E. Invernizzi, S. Romenti 2012, 190)

1) Con *comment*, come facilmente intuibile, si intende l'espressione di opinioni e pareri, da parte degli utenti web, circa un contenuto od un messaggio. Logicamente, lo scopo primario è cercare di ottenere quanti piu' commenti positivi, ed arginare quelli negativi. Riuscire ad acquisire molti commenti positivi è la base per poi incrementare un passaparola ed una *share of voice* ottimale, innescando un circolo virtuoso portatore dei ben noti e già analizzati vantaggi e benefici.

2) Il *like*, da *to like*, che in inglese significa *piacere*, altro non è che il consenso e l'approvazione per un contenuto condiviso e promosso su una piattaforma social, nello specifico Facebook. Mi permetto di fare un'osservazione: sicuramente, ottenere un riscontro positivo verso ciò che si propone è importante, e permette di incrementare il consenso tra i propri pubblici di riferimento. D'altro canto, il comment e, come vedremo a breve, lo *share*, ovvero la condivisione dei propri contenuti, sono risultati preferibili al semplice *like*. Questo per la maggiore relazionalità ed interattività che commentare e condividere hanno rispetto a piacere. Ciò non toglie che, a fronte di un contenuto proposto, l'ottenimento di molti likes sia indice che quest'ultimo sia stato pensato e costruito ottimamente, e contenga tutti quegli elementi di gradimento al pubblico che hanno permesso all'ente, organizzazione o società di acquisire, nel tempo, un pubblico fidelizzato.

3) Il terzo ed ultimo elemento che caratterizza il processo relazionale e comunicativo online è quello dello *share*. Componente estremamente importante e strategica, lo share è la condivisione, possibile grazie ai nuovi strumenti messi a disposizione dal web, di uno specifico contenuto. L'importanza di quest'azione risiede nella capacità potenziale di espansione che una proposta contenutistica può acquisire: una caratteristica che quest'ultima ottiene è la cosiddetta *virilità*. Un'espansione quasi incontrollata ma che, se il contenuto è altamente qualitativo, permette di far impennare considerevolmente la notorietà e la popolarità sia del messaggio sia, naturalmente, di chi l'ha ideato e costruito. Da ciò si evince come, per un ente, organizzazione e società che punti ad ottenere un alto livello di riscontro e gradimento, la produzione di contenuti capaci di generare un alto livello di condivisione sia un obiettivo assolutamente strategico.

3.2 I cambiamenti nelle relazioni pubbliche, con il digitale

I cambiamenti nell'approccio delle relazioni pubbliche, con l'espansione capillare delle tecnologie e del web, sono stati considerevoli e ben osservabili, ed è di assoluta importanza che gli addetti ai lavori ne studino a fondo le caratteristiche, al fine di implementare e costruire un'azione di *digital pr* efficace, efficiente e remunerativa.

Invernizzi e Romenti indicano come: “¹²*Relazione, partecipazione e orizzontalità rappresentano gli elementi cardine dell'ambiente digitale e costituiscono la premessa necessario per comprendere i principali cambiamenti in atto nel mondo della comunicazione e delle relazioni pubbliche*”.

Cosa implica quest'osservazione? In sintesi:

1) Il rapporto che si viene a creare, nell'ambiente online e web, tra organizzazione ed utente è sì di tipo comunicativo ma, in larga sostanza, costituito da una componente relazionale, la quale implica che il processo sia altamente dialogico e conversazionale. Ciò, conseguentemente, impone che l'organizzazione o la società di interesse impronti il rapporto con i pubblici di riferimento soprattutto all'ascolto ed alla cordialità, ingredienti primari per costruire una relazione positiva e costruttiva.

2) In secondo luogo, il ruolo dei pubblici non è più meramente passivo, senza possibilità di replica ed interazione. La relazione presuppone scambio, reciprocità, interattività. Gli stakeholders non assumono più la valenza di un *target*, di un bersaglio da colpire con i propri messaggi e contenuti. Il livello più alto e dimostrativo del ruolo fortemente attivo assunto dai pubblici è rappresentato dal fatto che essi stessi, grazie ai nuovi strumenti messi a disposizione dal web, possano acquisire il ruolo di creatori di contenuti in prima persona, fatto impensabile fino a qualche tempo fa. Quest'aspetto deve essere attentamente preso in considerazione da enti e società di interesse, poiché i pubblici possono arrivare ad assumere essi stessi il ruolo di *competitors*.

12 (E. Invernizzi, S. Romenti 2012, 191)

3) Ciò è strettamente collegato alla terza ed ultima peculiarità osservata da Invernizzi e dalla Romenti circa l'ambiente digitale che si è venuto a creare con la massiccia diffusione delle tecnologie web: il passaggio, assai significativo, da una natura verticale ad una orizzontale degli strumenti in dote agli utenti. Questa transizione ha generato cambiamenti sostanziali, da tenere attentamente in considerazione. I più rilevanti sono innanzitutto la nuova e profonda capacità, da parte dei pubblici di riferimento, di arrivare ad influenzare quelle che sono la reputazione e l'identità di un ente, organizzazione o società. Grazie al web, la possibilità di fornire *feedback* circa un servizio od un prodotto, *feedback* facilmente condivisibile e propagabile nella rete interconnessa, è divenuta un'azione ed un meccanismo attuabile potenzialmente da chiunque. Alla luce di ciò il pensiero ritorna, inevitabilmente, al meccanismo del passaparola, già ampiamente analizzato nelle pagine precedenti di questo elaborato. Risulta chiaro come il ruolo di questo potente strumento di *awareness* venga fortemente valorizzato dagli ambienti social. Ambienti, quest'ultimi, luogo di conversazione e scambio di commenti ed opinioni. La positività delle conversazioni virtuali, tramite il potenziale di viralità proprio del web è, come intuibile, uno degli obiettivi primari che i responsabili dell'azione di relazioni pubbliche devono ambire a perseguire. In ragione di ciò, e ancor maggiormente con l'imprescindibilità di un attento e strutturato piano e progetto comunicativo online l'ente, organizzazione o società interessata dovrà monitorare in maniera continua e costante questi nuovi ambienti, comprendendo come modellare il processo relazionale virtuale in un'ottica di espansione della propria presenza e di aumento dell'*awareness* pubblica. E ciò, anche qualora le conversazioni e le opinioni abbiano natura negativa. Infatti, è di importanza fondamentale poter intervenire in maniera puntuale e tempestiva, al fine di coinvolgere gli utenti in un confronto costruttivo, mirato a comprendere e correggere le debolezze ed i problemi segnalati.

3.3 Come gestire i nuovi ambienti ed i nuovi pubblici

Nelle pagine precedenti si è avuto modo di vedere come il ruolo dei pubblici di riferimento, in ragione della diffusione e della pervasività dei nuovi strumenti messi a disposizione dal web, si sia fortemente sbilanciato verso un sempre maggiore

protagonismo. Di conseguenza, è stato posto in luce come anche l'approccio relazionale di enti e società d'interesse debba mutare, cogliendo e comprendendo le implicazioni di questa svolta, anche al fine di poterle sfruttare a proprio vantaggio strategico. Ma cosa, nella fattispecie, è cambiato in maniera sostanziale e rilevante nei pubblici di riferimento?

Nel già citato: “*Relazioni pubbliche e corporate communication*”, Invernizzi e Romenti citano uno studio del 2011 di Sedereviciute e Valentini ove, al fine di costruire uno strumento funzionale a segmentare i pubblici presenti online, che prende il nome di *Holistic Stakeholder Analysis Approach*, essi arrivano ad integrare tra loro il metodo di identificazione degli stakeholders a conoscenza di un'organizzazione, ideato da Mitchell, Agle e Wood e denominato *Stakeholder Salience Model*, ed il *Social Network Analysis*. Dal primo di questi due preziosi strumenti a disposizione, Sedereviciute e Valentini traggono tre caratteristiche che, oltre a permettere una segmentazione più mirata e specifica dei pubblici di riferimento, pongono anche in evidenza gli attributi dei nuovi stakeholders nati nell'ambiente digitale:

a) In prima istanza, viene citato il *potere*. Come ampiamente visto, il nuovo ruolo attivo e da protagonisti che gli strumenti di comunicazione web consentono, ha notevolmente incrementato la capacità ed il potere di influenza degli stakeholder, fino a rendere possibile un'azione diretta sia sull'identità che sulla reputazione di enti e società d'interesse.

b) Come conseguenza diretta dell'aumento del potere di influenza dei pubblici, si assiste anche ad un notevole incremento di quella che è la loro *legittimità*. Un'organizzazione, in ragione del citato aumento di influenza dei propri pubblici, assurti a protagonisti attivi, prenderà atto del nuovo ruolo da loro assunto, riconoscendone le implicazioni possibili e calibrando la propria strategia comunicativa e relazionale sia, in linea generale, in base a questo profondo cambiamento, sia a seconda delle specificità di scenario e contesto. Il nuovo potenziale a disposizione degli stakeholders, impone come regola aurea il saper costruire un approccio ancor più basato su ascolto e collaborazione

c) La terza caratteristica dei pubblici online individuata dallo *Stakeholder Salience Model* è quella dell'*urgenza*. Questa dimensione è riferita all'instaurazione di una relazione ed all'attivazione di un processo comunicativo con gli stakeholder, basate sul grado di rilevanza e sul livello di importanza che essi assumono agli occhi di un ente, organizzazione o società. Come intuibile, l'intensità di connessione e l'attivazione dei due processi sopracitati sarà direttamente proporzionale al riconoscimento attribuito dall'ente o società ai pubblici d'interesse.

Per quanto concerne il secondo strumento integrato da Sedereviciute e Valentini nel proprio modello, ovvero la *Social Network Analysis*, la finalità e lo scopo principali risiedono nel cercare di individuare nuovi e potenziali stakeholder, presenti online, interessati al campo ed al contesto di riferimento dell'ente e società d'interesse, ma non rientranti nella lista dei propri contatti.

Ciò che i due studiosi si propongono attraverso l'integrazione dei due strumenti sopracitati è implementare, in un processo di segmentazione dei pubblici di riferimento, quattro diverse caratteristiche e variabili, atte a facilitare il processo stesso, e in base alle quali differenziare gli stakeholder. Prima di passare brevemente in rassegna variabili e tipologie possibili di portatori di interesse, è necessario sottolineare come l'importanza di uno stakeholder non risieda solamente nel suo caratterizzarsi per un ruolo attivo. Va ricordato, infatti, che anche i segmenti di pubblico passivi assumono un ruolo prezioso: la passività, sebbene intuitivamente sia correlata a scarso interesse, è una caratteristica modificabile. Naturalmente, il lavoro necessario ad invertire questa tendenza sarà più delicato, lungo e difficile ma, se organizzato in maniera corretta e calibrata, permetterà all'ente o società di interesse di acquisire nuovi bacini strategici di pubblico.

In sintesi, le variabili da tenere in considerazione sono quattro:

1) Innanzitutto, il grado di connettività. Con questo concetto ci si riferisce alla quantità di connessioni che uno specifico stakeholder possiede nel contesto della rete di riferimento dell'ente, organizzazione o società. Naturalmente, qualora si riesca ad acquisire un portatore di interesse in possesso di un vasto numero di contatti,

l'obiettivo cruciale diventa l'elaborazione di una strategia ed un'azione di relazioni pubbliche capace di estendere la propria influenza anche su di essi, catturandone l'attenzione.

2) La seconda variabile sulla quale riporre l'attenzione è la posizione degli stakeholders all'interno del contesto d'azione dell'ente o società. Questa caratteristica è legata alla loro rilevanza ed importanza e, conseguentemente, al loro grado di potere.

3) Non tutti gli stakeholders ed i segmenti di pubblico hanno rilevanza paritaria per l'organizzazione. Ciò che gli distingue è il livello di interesse e, appunto di rilevanza che essi rivestono per l'ente.

4) L'ultima caratteristica alla quale fare riferimento nella segmentazione dei pubblici è il tipo di contenuto condiviso, che ne determina un maggiore o minore grado di legittimità.

Una volta analizzate e studiate le quattro variabili sopracitate, l'ente o società di interesse avrà modo di suddividere i pubblici in quattro tipologie differenti. Si noterà come esse comportino una graduale progressione di quelli che sono il coinvolgimento e la componente attiva e partecipativa:

a) La prima tipologia di stakeholders viene definita *non stakeholder*, in ragione del fatto che chi rientra in questo gruppo non presenta alcun interesse verso l'ente o società in esame, oltre a caratterizzarsi per uno scarso livello di connettività, che si è visto essere il numero e la vastità di contatti all'interno dell'ambiente e del contesto di riferimento dell'organizzazione. Le caratteristiche di questo segmento di pubblico, tuttavia, non devono portare ad un completo disinteresse nei suoi confronti. Pur non rientrando, logicamente, tra i principali bacini di interesse di un ente, è una porzione di pubblico verso la quale ad ogni modo indirizzare una parte ridotta delle proprie risorse, in termini di tempo, strategia e di approccio relazionale. Questo perchè vi è la possibilità che al suo interno siano presenti stakeholder potenzialmente strategici,.

b) Il secondo blocco segmento di pubblico, pur non essendo in possesso di un ruolo di primo piano nella rete operativa d'interesse annoverano, tra le proprie caratteristiche,

la manifestazione d'interesse nei confronti dell'ente o società di riferimento. Questo segmento, definito da Sedereviciute e Valentini come quello di *stakeholder dipendenti*, va tenuto costantemente in considerazione, in primo luogo perché l'importanza e la rilevanza, all'interno di uno specifico network, non sono attributi cristallizzati, non passibili di cambiamento. In ultima analisi, l'interesse manifestato riveste valore, poiché indice di rilevanza per questo bacino d'utenza.

c) La terza tipologia di stakeholders, che prende il nome di *stakeholder dormienti*, si caratterizza per annoverare una vasta porzione di connessioni, ma non un altrettanto significativo interesse verso l'ente o la società di riferimento. Come nel primo caso analizzato, ciò a cui bisogna aspirare, e in cui è necessario indirizzare risorse e tempo, in misura nettamente maggiore rispetto ai non stakeholder, è la messa a punto di un'adeguata e mirata azione di comunicazione e relazioni pubbliche, al fine di scuotere questa tipologia di pubblico dal torpore del disinteresse .

d) Il quarto ed ultimo tipo di pubblico è quello di maggior interesse e rilevanza in una strategia di pubbliche relazioni: forte sia di un'estesa connettività, sia di un solido e sostanziale interesse nei confronti dell'organizzazione, esso annovera quelli che vengono definiti *stakeholder definitivi*. Dal momento che posseggono un'ampia rete di connessioni all'interno del network di riferimento dell'ente, i componenti di questo tipo di pubblico si caratterizzano per un alto grado di legittimità e potere, tale da renderli a tutti gli effetti degli *influencer*, capaci di dettare umori e comportamenti nel contesto di riferimento.

3.4 Strategicità di un approccio dialogico e conversazionale

Nel corso di questo elaborato si ha avuto modo di vedere come, al fine di instaurare un rapporto di fiducia e valore con i propri pubblici di riferimento, sia necessario votare ed orientare il proprio approccio comunicativo e relazionale allo scambio ed al dialogo costanti. Quest'aspetto risulta essere ancor più fondamentale in un contesto ed in un ambiente online, dal momento che gli strumenti dei quali quest'ultimi si compongono facilitano ed incentivano un approccio in tal senso. Tra le peculiarità dei mezzi di comunicazione web, infatti, si annoverano innanzitutto la facilità d'ascolto e, in

secondo luogo, quella di interazione. Conseguentemente a ciò è necessario, da parte di un ente, di un'organizzazione o di una società, studiare e mettere a punto un'adeguata strategia, che permetta di poter sfruttare pienamente i potenziali vantaggi di una relazione online di tipo dialogico. Non è pensabile, infatti, ottenere risultati e raggiungere obiettivi di rilievo per la propria realtà indipendentemente ed a prescindere da una pianificazione costruita a monte. A titolo d'esempio, sarà necessario individuare quali conversazioni possano realmente essere d'interesse, quali stakeholders, all'interno di queste ultime, posseggano il maggior potenziale. Solo successivamente a queste azioni l'ente o la società d'interesse potrà operare una scelta degli strumenti e delle tecniche più adatti a raccogliere dati e *feedback* funzionali al miglioramento della propria operatività, dei propri processi, e dei propri servizi e prodotti.

Si è parlato di strategia. Ma quali sono quelle possibili? Invernizzi e Romenti ne citano cinque, individuate da Kent e Taylor in un loro studio.¹³

1) La prima strategia alla quale viene fatto riferimento è quella della *facilità dell'interfaccia*. Con ciò si intende la peculiarità, propria delle piattaforme e dei profili social, ma anche dei siti web, di fornire, grazie alla loro architettura, un dialogo ed un'interazione generalmente facilitati e chiari. Come intuibile, specialmente nel caso di un sito istituzionale, questa semplicità e chiarezza va creata e costruita, tramite una cura ed un'attenzione specifica, mirata alla messa a punto di un ambiente attrattivo, in cui la navigazione sia facilitata, e dove l'utente possa trovare ciò a cui è interessato.

2) A quest'ultimo aspetto è riconducibile la seconda strategia, *l'utilità d'informazione*. Nei propri canali comunicativi online, infatti, i pubblici di riferimento devono poter trovare informazioni atte a soddisfare le proprie necessità. Al fine di permettere il loro reperimento, l'ente o la società d'interesse dovrà attivare una fase d'ascolto, atta a cogliere quali siano i bisogni dei propri pubblici.

3) Si è accennato, in precedenza, alla necessità di creare un ambiente di facile reperimento delle informazioni e, in secondo luogo attrattivo per gli utenti.

¹³ (Kent, Taylor, 1998; Kent et al., 2003. Da E. Invernizzi, S. Romenti 2012, 195)

Quest'ultima caratteristica è di rilevanza strategica poiché, insieme alla professionalità ed alla puntualità del servizio offerto, costituisce la base per la fidelizzazione dei pubblici, la quale conduce alla terza strategia, ovvero *la generazione delle visite di ritorno*. Offrire completezza informativa e saper cogliere e soddisfare le necessità dei propri pubblici, anche e soprattutto in un contesto online, creano fiducia, generano passaparola e conducono alla goodwill. Naturalmente, in aggiunta alle sopraccitate caratteristiche, l'ambiente di interazione virtuale dovrà risultare attrattivo anche dal punto di vista grafico e visivo. La pulizia dei caratteri, la scelta e l'uso di determinato colori, coerenti con la propria immagine non sono, infatti, degli aspetti di secondaria e minore importanza, dal momento che il primo impatto a cui gli utenti vanno incontro è sempre quello visivo. Costruendo un ambiente gradevole, i pubblici verranno innanzitutto invogliati a rimanere. Fornendo un'informazione completa ed esaustiva, essi saranno incentivati a ritornare.

4) *La conservazione dei visitatori* è la quarta strategia individuata da Kent e Taylor. Fortemente collegata al concetto di fidelizzazione, questa strategia è implementabile attraverso i principi ed i mezzi che dovrebbero costituire le fondamenta dell'approccio comunicativo e relazionale di qualunque ente, organizzazione o società, e che si è già avuto modo di analizzare precedentemente: fornire un'informazione completa ed esaustiva, attivare un processo d'ascolto continuo e costante, proporre prodotti e servizi altamente qualitativi e capaci di soddisfare i bisogni e le necessità colte in fase d'ascolto.

5) L'ultimo tipo di strategia è *la creazione di loop dialogici*. In essa rientrano quei processi e quei meccanismi in grado di incentivare gli utenti a richiedere informazioni specifiche, e a rispondere a quesiti posti dagli stessi. Qualora si riesca ad attivare un meccanismo di questo tipo, ne conseguirà lo sviluppo di conversazioni e dialoghi circolari, caratterizzati da una relazione ricca ed interattiva, basati sullo scambio continuo e su di un coinvolgimento degli utenti utile a stimolarne curiosità e partecipazione concreta, rendendoli non più e non soltanto individui passivi, ma protagonisti in prima persona.

3.5 Immagine e reputazione: come cambia la loro gestione e costruzione nell'ambiente online

Nel secondo capitolo di questo elaborato, si è potuto constatare quanto sia no rilevanti e strategici la costruzione ed il mantenimento, nel tempo, di un' immagine positiva e di una solida reputazione. Correlata a questi due concetti, vi è quello di identità. Intuitivamente, i processi di creazione e mantenimento di questi tre elementi, con l'avvento degli strumenti e delle tecnologie del web, si sono profondamente rinnovati rispetto al passato, quando quelli a disposizione erano soltanto i mezzi di comunicazione tradizionali. Per quanto concerne **1)** L'immagine, ad esempio, definita da Gray e Balmer come: ¹⁴*“La rappresentazione di un'azienda nella mente dei suoi stakeholder che si forma attraverso ciò che viene detto o attraverso gli elementi grafici che vengono veicolati e trasferiti ai pubblici”*, l'ente, organizzazione o società di riferimento, conseguentemente alla vasta e differente offerta di strumenti e piattaforme digitali, dovrà dimostrarsi capace di rinfrescarla e rivederla, coerentemente a ed in funzione dei differenti canali comunicativi ove è interessata a diffonderla. Infatti, è di assoluta importanza saper creare un filo conduttore ed una linea guida che identifichi l'immagine dell'ente, sui mezzi prescelti, agli occhi dei propri pubblici di riferimento.

2) Un secondo processo strategico, andato incontro ad un consistente rinnovamento con l'avvento delle tecnologie web, è la creazione della propria identità. In continuità con il processo di costruzione dell'immagine, anche per quanto concerne l'identità l'ente, organizzazione o società di riferimento deve elaborare strategie funzionali a non creare scollamento e disallineamento identitario tra i diversi canali comunicativi. L'identità *digitale*, ovvero quella costruita avvalendosi delle tecniche e degli strumenti caratterizzanti l'universo online, va ad aggiungersi ad altre due, ulteriori tipologie di identità: in primo luogo, quella *mediatica*, elaborata da parte dell'ente o società d'interesse tramite i mezzi di comunicazione definiti *tradizionali*. In questa categoria sono annoverabili gli strumenti cartacei e quelli attinenti alla sfera radiotelevisiva. Il terzo tipo di identità è quella *percepita*, formata dalle impressioni e dalle percezioni

14 (Gray, Balmer, 1998; da E. Invernizzi, S. Romenti 2012, 199)

dei pubblici di riferimento verso l'organizzazione. Quest'ultima è sovrapponibile sia a quella tradizionale, sia a quella digitale, dal momento che gli stakeholders hanno modo di interagire con l'ente tanto attraverso gli strumenti tradizionali quanto tramite i nuovi mezzi messi a disposizione dal web. Gli strumenti web, rispetto a quelli tradizionali, hanno tuttavia la peculiarità di permettere un'interazione nettamente maggiore con l'organizzazione permettendo, di conseguenza, lo sviluppo di percezioni assai più dettagliate ed approfondite.

3) La reputazione è il terzo ed ultimo elemento la cui costruzione e gestione è stata profondamente rinnovata dalla diffusione ed espansione dei mezzi di comunicazione digitali. Caratteristica peculiare della reputazione è la sua *intangibilità*, vale a dire il suo non essere concretamente presente in entità ed oggetti fisici. In ragione di ciò, la sua misurazione risulta essere assai complessa e delicata. La gestione strategica di questo asset è un processo fondamentale, così come il suo mantenimento. Citando Fombrum e Van Riel, “¹⁵*La reputazione può essere definita come la rappresentazione collettiva delle azioni passate di un'organizzazione e dei suoi risultati, che descrivono l'abilità dell'organizzazione stessa di generare valore per i suoi molteplici stakeholder*”. Se ne conviene, come anche già ampiamente analizzato nel capitolo precedente, che uno degli obiettivi strategici di qualsiasi ente o società sia la costruzione ed il mantenimento di una reputazione ottimale agli occhi dei propri pubblici di riferimento. Possedere una reputazione positiva, infatti, è chiave per acquisire bacini d'utenza fedeli ed instaurare, con gli stessi processi relazionali di reciproca soddisfazione e remunerazione. Con l'affermazione degli strumenti di comunicazione digitali, la già notevole precarietà e mutevolezza di questo asset ha subito un'ulteriore accelerazione. Noto è, infatti il necessario e continuo lavoro di mediazione e rinegoziazione al quale la reputazione è sottoposta. L'ambiente digitale e, in particolare, le piattaforme social, costituiscono vie di comunicazione e scambio di opinioni assai rapide, capaci di diffondere in maniera virale commenti e percezioni su di una specifica realtà e sulle sue azioni. A questo aspetto va aggiunta un'ulteriore considerazione: grazie alla potenziata possibilità di reperimento di dati ed

15 (Fombrun, Van Riel, 1997; da E. Invernizzi, S. Romenti 2012, 200)

informazioni apportata dal web, l'organizzazione o società d'interesse dovrà dimostrare, ancor più che in passato, di operare in maniera assolutamente trasparente ed etica, pena una forte perdita d'immagine e reputazione, estremamente amplificabile dalle tecnologie e dagli ambienti online.

E, proprio gli ambienti digitali, hanno generato nuovi mezzi e parametri di misurazione della reputazione, che enti e società d'interesse devono monitorare ed analizzare costantemente.

Essi sono tre: *sentiment*, *buzz* ed *influence*. Si vedrà, in maniera sintetica, cosa si intende con questi tre termini, come possono essere misurati e quantificati e cosa possono comportare per una specifica realtà operante in un territorio, interessata alla loro analisi e registrazione.

Con *sentiment* si intende, nella letteratura scientifica, uno specifico commento espresso in un contesto digitale da parte degli utenti. Esso può essere di natura positiva, negativa o neutrale. La sua polarità, come intuibile, è relazionata alla qualità dell'operato o di un servizio dell'ente o società d'interesse. All'aumentare dell'efficienza dei processi, e contestualmente alla soddisfazione dei pubblici di riferimento, vi sarà un incremento tangibile del *sentiment* di natura positiva, espresso attraverso giudizi e commenti d'apprezzamento sulle piattaforme digitali. Tramite l'innescò di questo processo, l'*awareness* positiva che esso comporta potrà fungere da cassa di risonanza strategica, diventando viatico cruciale per un'ulteriore espansione della propria reputazione.

Il *buzz* è il secondo elemento che la diffusione degli strumenti comunicativi digitali ha fatto assurgere a metro di giudizio della propria reputazione. Esso è strettamente legato al passaparola, dal momento che rappresenta il numero di conversazioni che una specifica azione od un determinato servizio è in grado di creare. Conseguentemente, sia che il *buzz* abbia natura positiva sia che abbia natura negativa, esso produrrà conversazioni e commenti, rapidamente diffusi negli ambienti digitali.

Si è accennato, in precedenza, alla figura dell'*influencer*, ovvero un individuo che, grazie all'autorevolezza riconosciutagli, è in grado di generare una specifica influenza

sugli utenti digitali, in termini di opinioni, percezioni e comportamenti. Questa specifica capacità viene misurata tramite il terzo parametro di valutazione reputazionale denominato, per l'appunto, *influence*.

Appurata l'inversione di segno nel ruolo degli utenti e dei pubblici di riferimento, passato dall'essere passivo a vivo, relazionale ed attivo, è possibile sviluppare un'ulteriore, fondamentale, considerazione: i componenti dei diversi segmenti di pubblico, lungi dal dover rappresentare un mero bersaglio verso il quale indirizzare i propri messaggi e comunicazioni devono, al contrario, divenire partner strategici, specialmente i sopraccitati *influencer*. Dinamicità, coinvolgimento, sviluppo e costruzione di conversazioni: sono questi gli ingredienti essenziali che consentono all'organizzazione, ente o società di riferimento di poter sviluppare e mantenere, nel tempo, un elevato livello in termini di reputazione, ed assicurarsi una capillare diffusione dei propri messaggi. Il cambio di prospettiva necessario è, come ben evidenziato da Invernizzi e Romenti, *“Dalla logica del controllo dei contenuti alla logica dell'influenza”*. La molteplicità di canali e mezzi comunicativi, aumentati in maniera esponenziale con l'avvento del web non permette più, infatti, un'azione coercitiva. In tal senso, dunque, la strada da percorrere deve essere votata a qualità riconosciute ed apprezzate come condivisione, ascolto, e propensione all'inclusione ed alla partecipazione.

3.6 Perché e come strutturare un'azione di RP digitali

Le relazioni pubbliche, come si ha avuto modo di constatare, sono uno ambito vasto, complesso e delicato. Esse sono parte integrante e consistente di un piano di comunicazione, strumento essenziale che verrà analizzato approfonditamente nel capitolo successivo. Oltre ad essere espresse e sviluppate attraverso i mezzi di comunicazione tradizionali, le relazioni pubbliche stanno divenendo sempre più rilevanti in ambito digitale, come questo capitolo sta dimostrando. Le peculiarità e le caratteristiche specifiche degli ecosistemi virtuali, inoltre, determinano precisi processi e strategie, applicabili esclusivamente al contesto digitale. Ecco dunque che i responsabili delle pubbliche relazioni, in aggiunta alla conoscenza delle tecniche

tradizionali, devono saper leggere le nuove sfide ed opportunità offerte dall'enorme bacino di stakeholder potenziali quale è la rete. Al fine di fugare qualsiasi dubbio, è bene ricordare che, pur possedendo determinate caratteristiche, strumenti ed obiettivi, l'azione digitale ed i suoi stessi obiettivi devono rientrare ed integrarsi con obiettivi e strategie generali e complessivi dell'ente o società d'interesse.

Data la vasta potenzialità di creare processi relazionali e dialogici propria delle nuove tecnologie, tra gli obiettivi primari delle relazioni pubbliche digitali rientra la ricerca, lo sviluppo, e la moltiplicazione delle relazioni con stakeholder strategici, fondate su ascolto, scambio e coinvolgimento attivo, al fine di espandere lo spettro di pubblici fedeli ed in grado di fornire fiducia e legittimazione. Altro obiettivo di non secondaria importanza delle digital PR è la diffusione dell'*awareness* e della conoscenza circa i propri servizi e prodotti, canale principale per generare il già ampiamente citato passaparola.

Per quanto concerne le opportunità ed i vantaggi offerti da una mirata e ben strutturata strategia di relazioni pubbliche digitali, si potrebbero spendere fiumi d'inchiostro, data la loro vastità ed eterogeneità. Tra quelli più facilmente constatabili si annoverano l'aumentata capacità ed opportunità di acquisire dati ed informazioni funzionali allo sviluppo di una strategia comunicativa e di marketing, l'abbassamento dei costi globali e complessivi dei processi, l'implementazione di strumenti in grado di migliorare l'efficienza organizzativa generale. Un'opportunità già ampiamente trattata è quella del coinvolgimento diretto dei propri stakeholder, con ritorno e remunerazione in termini di fiducia, reputazione, diffusione di conoscenza circa le proprie attività, e, soprattutto, *feedback*, sensazioni e commenti funzionali al miglioramento continuo dei propri processi e della qualità performativa.

Nel momento in cui si decide di elaborare un piano di digital PR, diviene necessario strutturarne ed organizzarne le diverse fasi, al fine di possedere una chiara ed ordinata visione, senza la quale il piano stesso risulterebbe inefficace e confusionario. Prima di studiarne la suddivisione, è fondamentale ricordare un aspetto: dal momento che l'ambiente digitale possiede proprie caratteristiche e peculiarità, il piano deve

necessariamente venire ideato attraverso l'uso di strumenti e metodologie tipiche di questo ambiente, non andando a costituire una sovrapposizione ed un riadattamento del piano di RP *offline*, o basato su mezzi tradizionali. Le fasi di un piano di comunicazione online individuabili sono cinque. Esse vanno definite e pianificate al meglio, in modo da garantire all'organizzazione, ente o società di riferimento una comunicazione digitale ottimale, ed assicurare una presenza nel web altamente qualitativa.

In primo luogo, è necessario scegliere quali contenuti andare a condividere sulle proprie piattaforme digitali. Ciò comporta, in aggiunta, l'individuazione di un'apposita strategia di diffusione degli stessi. Contenuti specifici, infatti, richiedono specifici mezzi. Determinati messaggi veicolati dall'ente genereranno maggiori commenti, discussioni, conversazioni. Su di essi l'organizzazione deve incentrare maggiormente il proprio operato cercando di generare, attorno a quest'ultimi, interazione con gli stakeholder ed i pubblici più rilevanti e fortemente strategici. Essenzialmente, i punti sui quali l'ente deve impostare un'analisi, sono tre: quando diffondere i diversi contenuti scelti, la loro forma e quale tipo di contenuti selezionare.

In merito al primo aspetto, le opzioni praticabili sono due: considerando che, indipendentemente da quale sia la scelta, la diffusione deve caratterizzarsi come un processo costante e continuo, essa può avvenire o in intervalli temporali brevi e ravvicinati, anche quotidianamente, o rispettando una cadenza specifica, intervallata. Fondamentale è che i contenuti siano in grado di generare conversazione e discussione con i pubblici di riferimento verso cui sono indirizzati.

In riferimento al tipo di forma, essa può assumere diverse nature, come quella cartacea, visiva, o audio. Come intuibile, ogni singolo contenuto sarà più adatto ad uno specifico formato, in base essenzialmente all'argomento ed al tema trattato ed alla tipologia di pubblico alla quale è dedicato.

Infine, il tipo di contenuto differisce in base a quanto l'ente o la società si propone di comunicare tramite esso: la customer experience, i servizi o i prodotti dell'azienda o

società, quella che è la sua identità. Le tipologie sono estremamente differenti, e ognuna rientra in un diverso e specifico obiettivo.

- La seconda fase che compone un piano di relazioni pubbliche digitali è quella in cui vengono individuati i diversi segmenti di pubblico ai quali dedicare specifici contenuti. Come ben sottolineato da Invernizzi e Romenti, l'avvento dei mezzi di comunicazione digitale, ed in particolare i social network, hanno ulteriormente ampliato il bacino di pubblici, moltiplicandone la frammentazione. Ciò ha portato alla formazione di specifiche nicchie, complicando ulteriormente l'individuazione di possibili stakeholder strategici. Nel mondo digitale si vengono a creare le cosiddette *comunità di interesse* che, una volta scelte dall'ente o società, divengono per quest'ultime *comunità di riferimento*. Esse possono esercitare la propria azione nell'ambiente digitale, e, quindi, essere *online*, così come non possedere una presenza sul web, così da venire considerate *offline*. L'azione comunicativa di un ente dovrebbe sempre partire dal coinvolgimento del primo dei due tipi di comunità citate. Questo in ragione del fatto che esse possiedono già un'ampia conoscenza delle dinamiche dell'ambiente e del contesto digitale, e che possono già essere in contatto con ulteriori stakeholder potenzialmente strategici per gli interessi e gli obiettivi dell'organizzazione. Diviene necessario, dunque, monitorare ed analizzare costantemente gli ambienti e gli spazi offerti da internet, ricercando gruppi di aggregazione con una forte e consolidata presenza e cercando di instaurarvi relazioni e scambi qualitativi. La costruzione e l'intreccio di scambi strategici costituisce, infatti, il primo tassello per lo sviluppo di collaborazioni remunerative, capaci di fornire una spinta propulsiva ai processi ed all'attività di un'organizzazione, di un ente o di una società. Per quanto riguarda le comunità *offline*, la mancanza di una presenza nell'ambiente digitale potrebbe costituire un ostacolo al loro coinvolgimento. In tal senso, ciò che è fondamentale è proprio attivare questo coinvolgimento, indirizzando queste comunità verso le proprie piattaforme di comunicazione digitale. Agendo in questa direzione, guidandole verso i propri ambienti conversazionali digitali, è possibile incrementare la fiducia di questa comunità ampliando, in questo modo, il proprio spazio di influenza ed il numero di pubblici potenzialmente portatori di

vantaggi strategici e amplificatori dell'*awareness* digitale nei propri confronti. Vi è, in ultima analisi, una terza tipologia di comunità, definita *latente*. In questo caso, ciò che manca è una sufficiente capacità aggregativa dei membri che la compongono. Sarà compito dell'ente riuscire a svilupparla, tramite ascolto, attitudine alla relazione e produzione di contenuti tali da suscitare l'interesse ed aumentarne progressivamente la fiducia e l'affiliazione. L'ultimo passo da compiere, una volta distinte le diverse comunità appena analizzate, è ricercare, al loro interno, i soggetti maggiormente carismatici ed i leader ai quali fare riferimento. Essi, infatti, costituiscono punti fermi con i quali comunicare costantemente, acquisendo dati ed informazioni strategiche.

La terza fase, come facilmente intuibile, dovrà identificarsi con un processo di ascolto e monitoraggio. Questo dell'ambiente web e, conseguentemente, dei pubblici che lo compongono, tra quelli selezionati. Essi, infatti, portano avanti ed intessono quotidianamente discussioni e conversazioni, le quali costituiscono uno spunto assai interessante e strategico per l'ente o la società in questione. Naturalmente, l'attività d'ascolto va scrupolosamente programmata, al fine di trarne ed estrapolarne quante più informazioni rilevanti e strategiche. Il processo di *audit* va sempre portato avanti, ma risulta fondamentale precedentemente alla stesura della propria strategia, poiché permette di individuare i temi ed i *topic* di maggior rilievo in un dato momento storico, distinguere, all'interno degli ambienti monitorati, gli individui maggiormente capaci di indirizzare e modellare le percezioni e la forma mentis, ovvero gli *influencer*. Di questi soggetti chiave, si avrà modo di parlare in forma più approfondita nelle pagine successive. L'ascolto in *real time* è la seconda caratteristica chiave di questo delicato processo. Non va infatti dimenticato che l'ambiente digitale e, specificatamente, quello degli strumenti social è assai mutevole, e soggetto a repentini ricambi delle tematiche d'interesse. Proprio in ragione di ciò, è cruciale che l'ente o la società in questione integri nel proprio piano di relazioni pubbliche digitali una periodica attività di indagine circa i temi progressivamente di maggior appeal, monitorando in maniera costante e dettagliata gli spazi di conversazione portatori di scambi potenzialmente rilevanti per la propria attività.

- Le strategie comunicative passibili di attivazione in ambito digitale sono molteplici, e differiscono in funzione di quelli che sono gli specifici obiettivi di un ente o società. Invernizzi e Romenti ne identificano quattro, ognuna con le proprie peculiarità, costi, vantaggi e svantaggi. La prima strategia individuata prende il nome di **strategia di presidio**. Obiettivo primario di quest'ultima è il consolidamento ed il radicamento della propria identità e della propria presenza all'interno degli spazi ove si è scelto operare. Tale strategia, come le altre ma in maniera particolare, necessita di cura per quella che è la progettazione, dal momento che un suo punto cardine è rappresentato dai contenuti, e per quanto concerne lo studio delle realtà concorrenti. Se si vuole acquisire, infatti, un maggiore livello di *awareness*, circa la propria identità, rispetto alle altre organizzazioni o società, diviene essenziale individuare le altrui mancanze e debolezze, in modo tale da superarne la qualità ed incamerare vantaggio competitivo. Passando alla seconda strategia applicabile, essa viene definita **di promozione**. La scelta di questo nome deriva essenzialmente dal suo carattere temporaneo, promozionale appunto. In ragione di questa scelta, l'ampiezza dei contenuti utilizzati sarà ridotta, l'individuazione delle conversazioni relegata esclusivamente allo specifico servizio protagonista dell'iniziativa. La terza tipologia di strategia adottabile prende il nome **strategia a progetto**. Come si evince già dal nome, essa avrà in un obiettivo specifico e di elevato interesse il proprio punto focale caratterizzandosi, inoltre, per una spiccata componente sinergica con quella che è la strategia comunicativa globale costruita dall'ente. Trattandosi di una strategia specificatamente incentrata su di una componente progettuale anch'essa, come quella di promozione, ha natura temporanea. L'ultima strategia implementabile si fonda sul processo d'ascolto, e prende il nome di **strategia di solo ascolto**. Se da un lato, tale modello consente di diminuire notevolmente sia, in prima istanza, i costi che sono necessari da sostenere sia, in secondo luogo, la quantità di sforzi richiesti, il più grande limite insito in esso è la scelta di non usufruire degli strumenti social. Mezzi che, come ampiamente visto, si caratterizzano per essere contenitori di scambi, conversazioni, dati ed informazioni potenzialmente strategiche.

- La quinta ed ultima fase di un piano di relazioni pubbliche digitali consiste nello scegliere quali dei numerosi strumenti messi a disposizione del web andare a monitorare e presidiare. Per ognuno di essi, il carattere delle conversazioni sarà differente, così come i temi e gli argomenti oggetto di dibattito. Ciò che l'organizzazione o società d'interesse deve attuare è un'analisi a monte di quelli che sono i contesti ed i mezzi maggiormente passibili di opportunità di contenere tematiche rilevanti per la propria attività.

- Un ambiente di rilevanza cruciale, anche in funzione della sua capacità di generare *awareness* e passaparola, è quello del *blog* al cui creatore e gestore, il *blogger*, verrà dedicata una parte specifica di questo capitolo, ove si analizzerà come esso, insieme all'*influencer*, possa rappresentare una preziosa risorsa per enti, organizzazioni e società desiderose di incrementare ulteriormente la propria visibilità sul web, affidandosi a professionisti del settore. Una caratteristica peculiare di questo strumento è rappresentata dall'alto grado e livello di interattività capace di instaurare con gli utenti che ne vengono a contatto, soprattutto attraverso lo scambio di sensazioni ed opinioni, ovvero il processo di feedback, processo per eccellenza dotato di una componente interrelazionale ed interattiva. Al fine di costituire un presidio ottimale, e instaurare una relazione fruttuosa con i pubblici di riferimento, è opportuno delineare e strutturare un adeguato piano editoriale, dai contenuti rilevanti e sempre aggiornati, funzionale a soddisfare qualsiasi richiesta informativa.

- Il successivo strumento che deve ergersi a luogo strategico di presidio è quello dei *social network* suddivisibili, a loro volta, in generalisti, tematici e funzionali. Nella prima tipologia rientrano, ad esempio **Twitter** e **Facebook**. In entrambi i casi, l'obiettivo primario diviene l'offerta di spazi ed ambienti online ove instaurare ed avviare conversazioni su tematiche di natura generale. Concetti chiave rimangono la condivisione e l'interazione, sia tra gli utenti che tra quest'ultimi e l'ente o società d'interesse. Per quanto riguarda Twitter, la difficoltà maggiore risulta essere la capacità di condensare notizie ed aggiornamenti rilevanti nei pochi caratteri a disposizione per ogni tweet, ovvero ogni pubblicazione sulla piattaforma. La dimensione limitata di parole, e la costanza di condivisione richiesta, sono ciò che

caratterizza questa piattaforma come luogo di scambio ed interazione assai veloci, ancor piu' degli altri social network. In merito a Facebook, esso è probabilmente il canale di *social networking* sul quale enti e società fanno maggiormente affidamento. Come si è avuto modo di vedere precedentemente, *like*, *share* e *comment* rappresentano i cardini ed i meccanismi base sui quali si fonda questo strumento. Creare contenuti ad alto tasso di condivisione, o capaci di generare commenti, ancor piu' che in grado di ottenere *like*, è uno degli obiettivi principali da parte di quelle realtà che decidono di basare le proprie strategie di comunicazione e relazioni pubbliche digitali su questa piattaforma. In particolar modo, come evidenziato nelle scorse pagine di questo elaborato, un'elevata condivisione di propri contenuti permette, da un lato, di aumentare la propria visibilità e l'*awareness* online nei propri confronti, e in secondo luogo di generare passaparola positivo, chiave per l'incremento e l'espansione dei contesti d'influenza. Facebook, in misura ancor maggiore rispetto alle altre piattaforme social richiede, al fine di costruire una relazione ed un dialogo costruttivi ed efficaci, una gestione accurata degli scambi e delle conversazioni, ove l'addetto alla mediazione di quest'ultimi deve comprendere i tempi ed i modi di interazioni corretti, in grado di mantenere processi relazionali positivi e trasparenti. Quali sono i processi e le attività, offerte da Facebook, alle quali un'organizzazione od una società può guardare al fine di migliorare ed innalzare il livello della propria operatività?

- Innanzitutto, la possibilità di avviare un processo di profilazione demografica dei pubblici, tale da acquisire dati ed informazioni utili e strategiche su interessi e tematiche per essi rilevanti. Vi è poi l'opportunità di creare appositi spazi nei quali gli inserzionisti possono apporre le proprie comunicazioni, avviando collaborazioni potenzialmente fruttuose e remunerative. Un processo di fondamentale importanza è la creazione di apposite comunità incentrate su di un servizio, o sulla realtà d'interesse stessa. Ciò, oltre a dimostrare una profonda e radicata affiliazione da parte dei pubblici di riferimento, indice di qualità del proprio operato, consente all'ente o società di vedere espansa la propria immagine e la propria *awareness* online. Tramite le *community*, infatti, i propri contenuti sono potenzialmente passibili di diffusione

anche oltre i confini delle stesse, arrivando a lambire territori ancora inesplorati, potenziali bacini di nuovo pubblico. Propria la vivacità, lo scambio, e l'attitudine all'interazione di questa piattaforma, portano alla condivisione di contenuti, al commento degli stessi, al dibattito. Attraverso questi meccanismi, e grazie ad uno spazio apposito fornito ad enti e società, denominato **Sezione Insights**, quest'ultime hanno l'opportunità di attivare un'attenta e dettagliata operazione di *intelligence*, atta a misurare ed analizzare con cura quelli che sono gli *outcome* del proprio operato, oltre che ad uno studio dei pubblici affiliati e degli *stakeholder* strategici. Grazie a ciò è poi attuabile una pianificazione mirata dei contenuti, funzionale ad un coinvolgimento quanto più vasto ed articolato possibile. Come qualsiasi attività di monitoraggio, anche quella dei propri *follower* e delle loro azioni richiede in primo luogo costanza e continuità, al fine di individuare le conversazioni potenzialmente di maggior valore e rilevanza, successivamente per individuare falle e pecche nella propria attività di comunicazione, di redazione di contenuti, e di relazione, in modo tale da correggerle e migliorarle tempestivamente. Ciò, grazie ai dati, alle informazioni, ed ai feedback raccolti, permette inoltre di sviluppare un *report* circa i risultati ottenuti negli archi di tempo prescelti.

- In riferimento ai social network funzionali, molto brevemente, è opportuno citare LinkedIn, spazio inizialmente pensato come luogo per mettere in evidenza le proprie competenze in uno specifico ramo professionale, ed ora arricchitosi di funzioni aggiuntive. Partendo dal presupposto che, essendo una piattaforma a carattere tematico, essa riunisce gli utenti intorno ad un determinato interesse o campo, l'ente o società in esame potrà sfruttarla al fine di ingaggiare nuovi professionisti da inserire nella propria squadra. Per quanto concerne, in particolare, le società sportive dilettantistiche, non è raro l'acquisizione delle prestazioni di un atleta tramite questo strumento. Ecco quindi che LinkedIn permette di sviluppare sia operazioni di coinvolgimento, predisponendo un adeguato piano di contenuti, sia di *recruiting*, attività che appunto designa l'acquisizione di nuovi componenti.

L'ultimo genere di social network, ovvero quelli funzionali si caratterizzano, come fa intuire il nome stesso, per focalizzarsi su di una specifica funzione. Essi non devono

costituire strumenti isolati, ma vanno accuratamente integrati all'interno di mirate operazioni ed iniziative di comunicazione e relazioni pubbliche digitali. Questa tipologia di strumenti ha natura sostanzialmente audiovisiva, e dunque è fondamentale, per gli enti o le società che decidano di costruire iniziative specifiche tramite questi canali, avere a disposizione un fornito e nutrito insieme di contenuti, aggiornati e di elevato appeal per i pubblici di riferimento. Da ciò si intuisce come sia necessario, per operare in tal senso, possedere un'apposita sezione redazionale, il cui compito primario è studiare ed analizzare i trend e le tematiche generatrici di conversazione ed interesse, e creare appositi contenuti in maniera professionale, incentrati su capacità di coinvolgimento, attrattività e dotati di uno stile moderno ed accattivante. Una strategia ampiamente sfruttata nell'utilizzo di questa tipologia di social network è quella di affidare parte della produzione di contenuti ai propri utenti: essa, denominata *User Generated Content*, sfrutta l'affiliazione dei propri pubblici al fine di generare coinvolgimento ed inclusione, e far creare loro una porzione dei contenuti pubblicati su queste piattaforme. Qualora non disponga di adeguate risorse e competenze, un ente o società d'interesse può fare affidamento a terze parti che, se da un lato richiedono un costo importante, dall'altro sono in grado di garantire professionalità alla costruzione di contenuti. Qualora si decida di puntare sull'*outsourcing*, è fondamentale produrre un documento dettagliato delle caratteristiche che si desidera il contenuto abbia, al fine di consegnare alle risorse alle quali ci si affida un'idea quanto piu' dettagliata.

Due sono gli strumenti che si desidera analizzare: Instagram e Youtube. Il primo è una piattaforma dove la componente visiva e fotografica assume un ruolo primario. Grazie anche alla vasta dotazione di filtri ed effetti, questo social network permette la pubblicazione di immagini di grande impatto ed effetto, dando modo ad un'organizzazione o ad una società di mettere in risalto determinate caratteristiche di un prodotto, o catturare i momenti salienti di un'iniziativa o di un evento. Tramite foto ed immagini altamente qualitative, è possibile creare un passaparola visivo, risorsa preziosa tanto quanto il passaparola tradizionale. Su Instagram non sono solo gli enti e le società a poter essere protagoniste, ma anche gli utenti. Ciò in ragione del fatto che

quest'ultimi, pubblicando foto ed immagini contenenti uno specifico prodotto, o che raccontano visivamente un evento, consentono ad un'organizzazione di vedere diffusa ed amplificata la propria attività, incrementando la propria *awareness* online. Un ulteriore strumento offerto da Instagram sono le *storie*, ovvero foto o brevi video che hanno la caratteristica di scomparire ventiquattr'ore dopo essere state pubblicate. Attraverso questa funzionalità, un'organizzazione o società ha la possibilità di creare un forte *engagement* con il proprio pubblico di riferimento, elemento che si è visto essere cruciale per sviluppare un'elevata affiliazione. L'uso delle storie si può trasformare in *storytelling*, ovvero quella tecnica di narrazione, ampiamente sfruttata nelle strategie di comunicazione e di marketing, che incorpora elementi propri del racconto al fine di creare e suscitare maggiore attenzione ed interesse nel pubblico. Questa tecnica può venire utilizzata per vendere un prodotto, un servizio, lanciare una campagna o promuovere un'iniziativa, tessendo un racconto atto a descriverli in maniera romanzata, attrattiva, evidenziandone le qualità ed i punti di forza. Nel caso di Instagram, lo *storytelling* diviene di tipo visuale, ad esempio pubblicando una storia di un evento che si è organizzato. Ciò permetterà di interagire in maniera diretta con i propri utenti, stimolandone domande e commenti.

Instagram, infine, offre tre ulteriori strumenti attraverso le storie:

- I video, dalla durata massima di quindici secondi. La ridotta lunghezza renderà necessaria la creazione di un contenuto realmente capace di attirare l'attenzione, viatico per invogliare gli utenti a visualizzare anche i successivi.
- il secondo strumento messo a disposizione è quello della diretta. Essa ha molteplici vantaggi, che l'ente o società di interesse deve saper cogliere pienamente, al fine di incrementare la dimensione del proprio pubblico e sviluppare una strategia di comunicazione e relazioni pubbliche digitali realmente efficace. In primo luogo, le dirette permettono di instaurare un dialogo immediato con i propri pubblici, in tempo reale. Quest'ultimi avranno la possibilità di porre domande all'ente od organizzazione, interagendo di persona, conoscendo approfonditamente la loro realtà. Anche gli eventi ai quali si sta partecipando possono venire registrati nel loro svolgimento, creando

anche nei *follower* l'impressione di essere presenti, generando così coinvolgimento attivo ed in prima persona.

- La terza ed ultima risorsa che organizzazioni o società possono sfruttare per creare *engagement* con il proprio pubblico sono i test. La procedura è molto semplice e, probabilmente, quella maggiormente in grado di generare contatto diretto con i pubblici di riferimento. Sostanzialmente viene richiesto a quest'ultimi di fornire la loro opinione in merito ad idee, progetti, contenuti ancora in corso di creazione, sulle quali non si ha riposto ancora una totale e completa convinzione.

Proseguendo nell'analisi dei social network funzionali, uno strumento che, se utilizzato adeguatamente, può divenire una preziosa risorsa, è Youtube. Nel merito di una realtà sportiva dilettantistica, questo canale si può rivelare utile per condividere eventi e manifestazioni da loro organizzati, come saggi o gare della stagione sportiva. Un altro tipo di contenuto si ritrova nell'esplicazione di tematiche di carattere tecnico, dove un membro dello staff potrebbe proporre, con cadenza periodica, l'illustrazione di argomenti specifici, in modo tale che i pubblici o gli affiliati possano venire a conoscenza delle loro dinamiche attraverso una spiegazione semplice ma esaustiva. Un'ulteriore funzionalità messa a disposizione da questa piattaforma è l'ascolto. L'effervescenza e la vivacità di questo canale, infatti, sono componenti che permettono all'ente o società d'interesse di porsi in ascolto dei pubblici di riferimento, cogliendone e leggendone commenti e giudizi, ma anche di osservare attentamente i canali dei *competitor* di settore presenti sul territorio, studiandone stile e contenuti proposti. In tal modo, la realtà d'interesse riuscirà ad acquisire coscienza delle zone ove agire maggiormente, per compensare e coprire le aree ed i temi non affrontati dai concorrenti, acquisendo un tratto distintivo strategico e caratterizzante. Se un canale conta un cospicuo numero di iscritti, l'organizzazione o società potranno usufruire dei loro commenti e delle loro opinioni, traendo preziose informazioni ed indicazioni circa il gradimento ottenuto dai contenuti proposti, instaurando scambi e conversazioni funzionali, da un lato, ad innalzare la qualità dei contenuti proposti, e dall'altro a soddisfare maggiormente le esigenze informative e le specifiche richieste dei propri bacini d'ascolto. Tra le realtà sportive dilettantistiche, ve ne sono alcune che

possono aver raggiunto una certa rilevanza sul territorio pur operando, appunto, in un'ottica provinciale e dilettantistica, ma la maggior parte di esse risulta essere nota solamente ad una piccola comunità di individui. In tal senso, l'apertura di un canale Youtube se seguita e supportata, nel tempo, da una pur minima programmazione dei contenuti e da un'attenta e costante osservazione delle dinamiche di contesto, può consentire di espandere progressivamente la propria base e comunità di riferimento, acquisendo fiducia, consenso, ed innescando un passaparola mirato all'aumento della propria notorietà e della propria rilevanza nel territorio di riferimento. Naturalmente, nell'ambito di una società sportiva dilettantistica che si trovi ancora nella fase iniziale successiva all'apertura di un canale, risulterà necessario un primo arco temporale dedicato alla comprensione delle dinamiche interne a questo strumento, al fine di intuire quali contenuti possano risultare più interessanti e come gestire questa piattaforma al meglio.

- La **community** è un'ulteriore risorsa a disposizione di enti, organizzazioni o società che mirino ad espandere le proprie reti relazionali ed individuare nuovi segmenti di pubblico. Ciò che, secondo la letteratura scientifica, caratterizza una comunità è l'essere composta da utenti che, attraverso l'utilizzo di piattaforme e strumenti digitali, desiderano attivare uno scambio di opinioni e pareri su di uno specifico tema di loro interesse. L'ente o società in questione, può sia visitare e monitorare costantemente comunità che trattano tematiche rientranti nella propria sfera operativa al fine, ad esempio, di individuarne i leader, cercando di instaurarvi un dialogo ed una relazione costruttiva e proficua, ma anche strutturare una propria comunità dove promuovere, con gli utenti, scambi e relazioni su diversi argomenti, condivisione di punti di vista, inclusione e dialogo, puntando ad allargarne la base ed il numero di componenti. Una comunità, per poter funzionare al meglio, e sviluppare relazioni di reale valore aggiunto, deve dotarsi di specifiche regole, fondamentali per promuovere ed incentivare una condotta rispettosa degli utenti, e di uno specifico obiettivo comune, che guidi l'agire ed i processi relazionali in una direzione condivisa e determinata.

- Un ultimo strumento, che nel contesto odierno dovrebbe rientrare nel bagaglio di qualunque realtà miri a costruire una solida presenza online, è il sito web. Al

contrario, non è raro constatare come ancor oggi numerose organizzazioni o società non ne siano dotate. La rilevanza di un sito istituzionale è nota da diverso tempo, ed è essenziale per porre le basi di sviluppo della propria presenza e visibilità online. L'implementazione di un proprio sito web dovrà rispondere a precisi parametri, garanti della soddisfazione degli utenti che vi navigano, come una struttura ed un'architettura chiara, lineare, intuitiva, che faciliti nella ricerca delle informazioni e delle notizie di interesse. Una comunicazione comprensibile, che sappia utilizzare un registro semplice ma capace di fornire indicazioni precise. Grafica accattivante e che invogli gli utenti a permanervi ed a ritornare. Naturalmente, i contenuti vanno costantemente aggiornati, al fine di offrire un servizio tempestivo e puntuale. Se la funzione principale rimane di carattere informativo, mirata a condividere eventi ed attività, l'avvento dei social media ha permesso un'interessante integrazione tra quest'ultimi ed il sito, implementandovi una maggiore componente dialogica, propria delle piattaforme del web 2.0. Ad esempio, gli utenti hanno sia l'opportunità di esprimere le proprie opinioni in tempo reale, dialogando attivamente con l'ente o società sia, in certi casi, di partecipare in maniera diretta ed attiva alla produzione dei contenuti poi inseriti sul sito. Un aspetto estremamente rilevante è la natura delle informazioni e delle notizie che un'organizzazione o una società inserirà: al fine di portare avanti una comunicazione quanto più trasparente ed onesta, si dovrà prendere in considerazione anche l'eventualità di pubblicare contenuti che affrontino aspetti negativi, come i possibili difetti di un servizio, la scarsa affluenza di pubblico che una propria iniziativa od un evento organizzato hanno riscontrato, le critiche circa un prodotto proposto. Nel proprio percorso, gli ostacoli ed i problemi affrontabili sono molteplici, così come numerose saranno, in determinati momenti storici, le critiche al proprio operato. Ciò non deve frenare le organizzazioni o le società d'interesse dal perseguimento di continui miglioramenti e da un'attenta valutazione degli errori commessi. Ecco quindi che parlarne dimostra ai propri pubblici un'etica lavorativa che acquisisce valore aggiunto, e trasparenza ed onestà circa i propri limiti. Instaurarvi un dialogo aperto ed inclusivo consente di riacquisire fiducia ed attendibilità perse, riacciando e rinforzando le relazioni costruite con tempo ed impegno.

3.7 I social media: obiettivi perseguibili ed aree di applicazione

All'interno di un piano di relazioni pubbliche digitali i *social network*, se utilizzati in maniera sapiente ed attenta, possono dimostrarsi funzionali al supporto di molteplici attività e processi. Si cercherà, pertanto, di sintetizzarne le possibili applicazioni, proponendosi di evidenziarne la valenza strategica e le potenzialità.

- Una prima area ove l'utilizzo delle piattaforme di *social networking* può risultare d'ausilio è quella della comunicazione cosiddetta *corporate*, ossia organizzativa o della società d'interesse. Se si dispone di un piano di relazioni pubbliche digitali pianificato ad hoc, è possibile attivare un'ottimale condivisione e diffusione di informazioni riguardanti sia eventi e progetti in corso di ideazione, sia tematiche di ordine più generale, come ad esempio gli obiettivi che ci si propone di raggiungere attraverso il proprio operato quotidiano, i valori che guidano quest'ultimo, il personale che compone le diverse sezioni, con annesse esperienze pregresse e competenze professionali. Sostanzialmente, si offre ai propri pubblici l'opportunità di acquisire informazioni complete e dettagliate sui propri obiettivi e sulle attività di pertinenza, e su ciò che muove la propria realtà ad un'azione quotidiana nel contesto di riferimento. L'utilizzo dei social media è di notevole supporto anche nel perseguimento di specifici obiettivi in termini di identità ed accettazione da parte dei pubblici di riferimento. La *corporate identity* è un aspetto sempre più influenzabile e passibile di modellamento anche da parte degli utenti. Come sottolineato in precedenza, l'acquisizione di approvazione dalle comunità d'interesse, ma anche da parte dei propri collaboratori interni, è la chiave per la costruzione di solide relazioni e viatico cruciale per rafforzare la propria presenza sul web. La principale tecnica utilizzata al fine di espandere e condividere i valori cardine propri di un'organizzazione o società è quella del *corporate storytelling*, narrazione che mira a rendere subito e facilmente identificabili i principi guida di una determinata realtà, trasponendoli in storie. La forma narrativa della storia, infatti, ha la peculiare capacità di trasferire concetti complessi in strutture di facile memorizzazione e maggiormente piacevoli. Tradurre in storie i propri tratti distintivi, dunque, consente di privilegiare una forma accattivante ed evocativa al consueto linguaggio formale e di non agevole comprensione. Le storie

possono essere costruite dagli stessi utenti, divenendo *User Generated Content*. Se da un lato, questa pratica risulta essere la più esemplificativa ed esplicita modalità di inclusione e coinvolgimento dei propri pubblici di riferimento, dall'altro l'ente o società d'interesse dovrà tenere presente il fatto che questi contenuti, creati totalmente in autonomia, hanno una profonda capacità di influenza su quella che è l'identità. In tal senso, è dunque di fondamentale importanza che le realtà d'interesse monitorino attentamente la produzione di contenuti da parte degli utenti, affinché non si inneschi un processo di distorsione della *corporate identity*. Lo strumento maggiormente votato al supporto della comunicazione *corporate* è il sito istituzionale, piattaforma base dove comunicare i propri servizi, prodotti, valori distintivi e la *mission* che contraddistingue dalle altre realtà operanti nel contesto di riferimento.

3.7.1 Opportunità di supporto alla propria reputazione

Nelle pagine precedenti, si è potuto appurare come i giudizi e le opinioni degli utenti online abbiano acquisito un ruolo chiave nell'influenzare ed indirizzare la polarità dei pareri sulla reputazione di una specifica realtà organizzativa o societaria. Specialmente nel caso degli *influencer* e degli *opinion leader*, figure all'interno di determinati contesti dotate di particolare carisma ed autorevolezza, questi giudizi si distinguono per far confluire le opinioni e l'idea degli altri utenti circa un'ente o società in una direzione specifica. Pertanto, tramite gli strumenti digitali, in particolar modo i social network, è necessario porre in atto meccanismi ed azioni in grado di consolidare ed aumentare determinati elementi cruciali, come la fiducia. Inoltre, bisogna far equivalere quelle che sono le azioni online con quelle concretamente praticate nella realtà contestuale, dimostrando trasparenza nell'operato ed onestà. La capacità di inclusione, incentivare il confronto e lo scambio, dare accesso agli utenti ad informazioni rilevanti ed importanti per la propria realtà, sono alcune delle tecniche, peraltro già ampiamente citate, per creare e consolidare, nel tempo, una reputazione positiva e generare tra gli utenti un passaparola qualitativo capace di aumentare l'*awareness online* nei propri confronti. Grazie ai social network un'organizzazione o società d'interesse ha la potenziale capacità di moderare, stimolare ed analizzare i commenti e le opinioni espresse sulle piattaforme online dai

propri pubblici di riferimento. Poter avere, infatti, una chiara idea su quali siano le diverse tendenze nei giudizi degli utenti è fondamentale per individuare eventuali motivi di malcontento, comprenderne le cause e le motivazioni ed intervenire in maniera quanto piu' tempestiva al fine di correggere gli errori. In un intervento puntuale, un ente od una società dimostra non solo e non soltanto una profonda *customer care*, ovvero un'attenzione particolare nei confronti dei propri utenti od affiliati, ma anche preparazione, umiltà, professionalità, ed una spiccata attitudine all'autocritica ed alla messa in discussione del proprio operato, qualora insorga insoddisfazione da parte dei propri pubblici. Ecco quindi che nell'errore, vi è una forte possibilità di rafforzare e rinsaldare il rapporto creatosi con gli utenti ed i clienti se presente, da parte dell'ente o della società, una capacità d'analisi e d'intervento. Tramite i social network, inoltre, è incrementata fortemente la possibilità di gestire i tempi della propria comunicazione, ovvero ottimizzare le diverse azioni che possono rientrare, ad esempio, all'interno di una specifica campagna promozionale. Come sottolineano Invernizzi e Romenti, infatti, “¹⁶*Riguardo la gestione del tempo, la comunicazione tradizionale ragiona in termini di timing delle campagne, caratterizzate da silenzio durante la fase di design e produzione, da una forte attività di comunicazione durante le fasi di lancio, da una nuova fase di silenzio subito dopo il lancio di un prodotto, dall'implementazione di un servizio alla realizzazione di un'iniziativa*”. Ciò che, al contrario, gli strumenti di comunicazione online hanno permesso ed incentivato fortemente, e che organizzazioni e società è doveroso sfruttare, è la possibilità di creare dialogo e conversazioni con i propri pubblici e *stakeholder* anche durante le fasi di elaborazione dei propri progetti, offrendo una sorta di *backstage* di quanto è in fase di lavorazione e progettazione. Questa innovazione presenta un duplice vantaggio strategico: in primo luogo, consente di attivare un processo di inclusione e coinvolgimento dei propri pubblici che, come ampiamente analizzato, è un potente strumento, creatore di fiducia ed affiliazione, poiché dimostra agli utenti quanto l'ente o la società di riferimento tenga in considerazione i loro punti di vista. Inoltre, attraverso la costruzione di spazi conversazionali, si crea la possibilità di correggere e limare i propri progetti in corso

16 (E. Invernizzi, S. Romenti 2012, 225)

d'opera integrandovi, fase dopo fase, le richieste e le necessità specifiche dei propri pubblici, raccolte attraverso questi processi dialogici. Processi dialogici che, va ricordato, continueranno anche nella fase successiva al lancio od alla promozione di uno specifico servizio o prodotto, al fine di testare il grado di soddisfazione degli utenti e raccogliere dati e feedback funzionali all'implementazione di un miglioramento continuo. Successivamente alla creazione ed al consolidamento di un forte legame fiduciario con i propri pubblici, è fondamentale riuscire ad incrementare quelle che sono la propria reputazione e la propria notorietà. Infatti, questo processo assume un ruolo fondamentale, poiché permette all'organizzazione o società d'interesse di espandere il raggio d'influenza nel contesto di riferimento, acquisendo rilevanza, importanza ed autorevolezza. Quali peculiarità, dunque, deve possedere un progetto che miri al loro sviluppo? Massarotto ne mette in luce cinque:

- In primo luogo, è necessario che l'ente o società in questione disponga di un'apposita sezione in grado di creare e progettare messaggi e contenuti dotati di elevata originalità, capacità attrattiva e di coinvolgimento, ed in linea con quella che è la propria identità.
- Le sopracitate capacità di coinvolgimento di creazione di attrattività, devono assumere il ruolo di elementi aggreganti nei confronti di figure strategiche e rilevanti dell'ambiente digitale, come gli *influencer*. Il loro coinvolgimento, infatti, è la chiave per annoverare tra i propri sostenitori degli individui autorevoli che sappiano e riescano a fungere da catalizzatori per i propri contenuti, attestandone ed assicurandone la qualità.
- Al fine di ottimizzare l'*awareness* rispetto ai propri contenuti, l'ente o la società d'interesse dovrà sfruttare anche gli strumenti ed i mezzi pubblicitari presenti all'interno dei social network stessi vale a dire, ad esempio, *Engagement Adv*, un meccanismo messo a disposizione da Facebook per promuovere strategicamente specifici post o contenuti.
- La comunicazione è fatta da diverse attività e differenti processi. Anche in ragione della sempre crescente complessità dell'ambiente online, essi non devono venire

utilizzati a prescindere da una certa logica e da una determinata strategia, bensì rientrare all'interno di un meccanismo sinergico e ottimizzato verso il conseguimento dei propri obiettivi.

- In tal senso, la quinta caratteristica individuata da Massarotto è proprio la creazione di un piano comunicativo che coinvolga media e piattaforme di diversa natura, al fine di creare un progetto ricco, capace di raggiungere tutte le diverse fasce di pubblico interessate alla propria attività, e di comprendere contenuti attinenti alle diverse modalità messe a disposizione dagli strumenti del panorama comunicativo odierno.

Altre due ulteriori aree ove i *social media* possono fungere da ausilio sono la comunicazione interna e la comunicazione di prodotto, oltre ad alcune specifiche funzioni cui si farà brevemente riferimento nelle pagine successive.

- L'ausilio alla comunicazione interna rappresenta probabilmente uno dei processi più preziosi che le piattaforme di *social networking* abbiano offerto ad organizzazioni, enti o società. Come intuibile, la creazione di valore trova la propria fonte primaria all'interno dei dipendenti e dei collaboratori. Se da quest'ultimi, infatti, non proviene senso d'appartenenza, motivazione, ed orgoglio per operare in una specifica realtà, la qualità dei risultati e dei processi ne risentirà fortemente. Al fine di promuovere le componenti sopracitate, gli strumenti di comunicazione digitale ed i social network forniscono numerose opportunità applicative:

- In primo luogo, consentono un più rapido ed efficiente scambio di documenti ed informazioni tra i collaboratori interni, snellendo e semplificando la comunicazione interna. Il vero punto di forza di quest'aspetto è la capacità di implementare gli scambi anche a distanza, mantenendo il processo lavorativo attivo potenzialmente in qualsiasi momento. Aumenta, quindi, la velocità e la qualità dei meccanismi collaborativi.

- Dall'utilizzo delle piattaforme digitali trae giovamento anche l'inclusività dei dipendenti in quelli che sono i processi decisionali strategici e, più in generale, i processi organizzativi.

- Un altro aspetto notevolmente migliorato dall'apporto delle tecnologie web e di *social networking* è il *knowledge management* e la creazione condivisa di valore. La conoscenza non è il frutto ed il risultato di un singolo individuo, ma il traguardo ed il coronamento di un processo di condivisione, scambio e meccanismi relazionali condivisi e coinvolgenti tutti i componenti di un'organizzazione o società. Un processo ed un percorso di natura circolare, dove ogni collaboratore o dipendente mette a disposizione il proprio *know-how*, unico e personale, creando un meccanismo di arricchimento reciproco, produttore di nuova conoscenza. Il compito di enti e società, dunque, è quello di progettare spazi appositamente adibiti allo scambio ed al confronto, dove idee, suggerimenti e punti di vista possano intrecciarsi e venire discussi al fine di formulare soluzioni di reale valore. Ne conviene, inoltre, che il coinvolgimento dei pubblici interni nei meccanismi, nei processi e nei progetti organizzativi consenta di creare quel senso di affiliazione, orgoglio e motivazione, cui si è fatta menzione precedentemente, che risultano propulsivi per un miglioramento generale sia del clima lavorativo, sia della qualità operativa complessiva.

- L'ultimo ma non meno rilevante aspetto migliorabile con l'ausilio delle piattaforme di *social networking* è la valutazione, l'analisi ed il monitoraggio sia dei risultati prodotti successivamente alla messa in atto delle proprie iniziative, sia di specifici aspetti interni, ad esempio l'eventuale insoddisfazione dei propri collaboratori e dipendenti in merito a determinati ambiti, come la qualità lavorativa o i processi relazionali interni. In tal senso, le tecnologie digitali permettono di indagarne le cause, utilizzando piattaforme intranet o predisponendo appositi spazi dove avviare conversazioni, come una *community* od un blog interni all'organizzazione o società. Preservare la soddisfazione dei propri collaboratori e mantenere elevato il livello della qualità generale sia dei processi lavorativi che delle relazioni è la base per l'ottenimento di risultati rilevanti e di alto valore.

- I propri prodotti e servizi devono rientrare in un'efficace logica e strategia di comunicazione, al fine di poter raggiungere in maniera completa ed efficiente tutti i pubblici di riferimento. In tal senso, i mezzi di comunicazione digitali, ed in particolar modo i social network, hanno esteso le possibilità a disposizione di organizzazioni e

società. La base fondamentale delle strategie implementabili rimane quella del coinvolgimento, attraverso spazi dialogici e di conversazione, ove gli utenti ed i propri affiliati possono fornire impressioni e feedback immediati sul servizio o sul prodotto del quale hanno usufruito. Nel caso delle società sportive dilettantistiche, molto frequenti possono essere le promozioni e le offerte su specifici servizi, come gli abbonamenti per i propri iscritti e gli ingressi in precisi periodi dell'anno. In merito a questi esempi, l'ente o la società d'interesse può sfruttare due meccanismi implementabili grazie alle nuove tecnologie digitali, vale a dire il *digital couponing* ed il *product giveaway*. Sostanzialmente, il primo meccanismo riprende una tecnica già usata in precedenza, ma lo rinnova, facilitandone e rendendone più pratica l'applicazione, proprio grazie ai canali digitali. Il principio guida di questa tecnica è progettare una campagna di speciali offerte e promozioni, per un periodo limitato, su prodotti e servizi forniti abitualmente ad un prezzo diverso. I mezzi digitali ne hanno semplificato e velocizzato l'applicazione, permettendo di inviare le offerte e promozioni tramite mail, oppure riservando appositi spazi sui profili istituzionali garantendo, in questo modo, un'*awareness* immediata e capillare. Il *product giveaway*, invece, si distingue per offrire un'aggiunta completamente gratuita ad un altro prodotto o servizio, secondo la logica dell'omaggio. Tale tecnica va impostata seguendo precise regole, dal momento che una parte del prodotto o servizio offerto è pur sempre gratuita. In particolare, va identificato l'obiettivo di tale scelta, quale dei servizi sottoporre a questa strategia, nel novero di quelli offerti. Come renderla applicabile ed efficace, definendone i parametri. Nulla, insomma va lasciato al caso, come nell'applicazione di qualsiasi strategia.

- Vi sono, infine, specifiche applicazioni implementabili attraverso l'utilizzo dei social media, non catalogabili in ambiti comunicativi specifici, ma come singole azioni. Anch'esse, qualora un'organizzazione od una società intendesse ricorrervi, vanno integrate in modo ottimale e sinergico con tutte le altre fasi di un piano di relazioni pubbliche digitali. Tra queste, le più importanti sono sicuramente la creazione di *loyalty*, ovvero affiliazione e lealtà da parte dei propri utenti ed affiliati, e la cura per il cliente, ovvero la *customer care*. Per quanto riguarda la prima delle due applicazioni,

è naturale ed intuitivo riconoscere, come si è evidenziato nelle pagine precedenti, un elemento strategico nell'affiliazione e nella lealtà dei propri pubblici. Va ricordato che quest'ultimi due aspetti sono acquisibili garantendo e dimostrando una spiccata attitudine al loro coinvolgimento, predisponendo un processo di ascolto continuo, finalizzato ad individuare i bisogni e le esigenze dei pubblici di riferimento e rispondendovi puntualmente e con un servizio od un prodotto qualitativo. Applicando questi principi è possibile, nel tempo, guadagnare fiducia, generare passaparola positivo nei propri confronti, e costruire reciproca soddisfazione. I programmi fedeltà, ad esempio, sono una tecnica applicabile attraverso i social network. Ciò che caratterizza questi programmi è la promessa di un beneficio futuro, qualora l'utente dimostri fedeltà ed attaccamento continuativi. Il beneficio potrebbe, ad esempio, tradursi in offerte, sconti, promozioni su specifici servizi od iniziative. La scelta da compiere rimane sempre una decisione a carico dell'organizzazione o della società d'interesse, a seconda di quali siano i propri obiettivi e progetti nel breve e nel medio-lungo periodo.

- La *customer care* è un'ulteriore ed importante applicazione dei social network che, pur non rappresentando un'innovazione, certamente ha saputo trarre giovamento e maggior forza da questi strumenti. La cura e l'attenzione per i propri pubblici rappresenta un principio imprescindibile, ma che grazie agli strumenti digitali è diventato potenzialmente più veloce, tempestivo ed efficiente. Gli enti o società hanno la possibilità di monitorare le conversazioni online, intervenire per comprendere reazioni di insoddisfazione, rispondere a dubbi o quesiti, rimediare ad incompletezze informative. Un vantaggio ulteriore e specifico è rappresentato dal poter fornire questi servizi in maniera diretta e personalizzata, instaurando un dialogo esclusivo ed in prima persona, permettendo all'utente di percepire una sincera attenzione alla sua soddisfazione. Per un'applicazione ottimale, è necessario disporre di una struttura dedicata.

3.8 Coinvolgere un online influencer: vantaggi ed opportunità

Nelle pagine precedenti, si è accennato alla figura dell'*influencer*, termine con il quale si indica un individuo cui sono attribuite un'elevata autorevolezza e capacità di influenza circa specifiche tematiche, tali da riuscire ad indirizzare le opinioni di un cospicuo numero di soggetti verso una determinata direzione. L'opinione in merito riguarda l'organizzazione o società d'interesse, il suo modo di operare, i servizi offerti, la qualità delle relazioni da essa instaurate ed intessute con i pubblici di riferimento. In sintesi, un online *influencer* ha il potere di formare e plasmare il pensiero degli altri utenti web circa una specifica realtà, nel suo complesso. Come intuibile, questa figura possiede capacità di influenza in uno specifico settore, e non nella globalità dei temi trattabili. Pertanto, l'ente o società in questione dovrà individuare una figura che, nel tempo, ha acquisito autorevolezza e credibilità nel proprio contesto e campo d'azione. Nel caso specifico di una società sportiva dilettantistica, l'indagine dovrà vertere sulla ricerca di figure di riferimento della propria disciplina, stimate e riconosciute come meritevoli di fiducia da parte dei pubblici che si desidera mantenere o conquistare, al fine di costruire un supporto solido e forte all'interesse nei propri confronti, radicare la propria reputazione ed espandere l'*awareness* verso la propria realtà ed i propri servizi ed iniziative. Al fine di ottenere un risultato ottimale, e creare una collaborazione fruttuosa e remunerativa, sono indispensabili alcune condizioni: innanzitutto è necessario possedere una determinata e chiara strategia, circa il ruolo specifico da attribuire a questa figura all'interno del proprio piano di comunicazione. Non è pensabile, infatti, coinvolgere un *influencer* senza aver preventivamente definito lo scopo per il quale lo si è scelto. In secondo luogo, la creatività ed il budget a disposizione sono altri due fattori dirimenti e cruciali. In particolar modo il secondo elemento, rappresenta un ostacolo importante per le società sportive dilettantistiche le quali, come si è avuto modo di constatare nella ricerca effettuata per questo elaborato, hanno una disponibilità economica ristretta e limitata, poiché operano ad un livello amatoriale, che non consente introiti funzionali in termini di professionalità specifiche. Il livello dilettantistico, peraltro, suggerisce che le attività di queste realtà non siano, per chi vi opera, la fonte di reddito principale. Inoltre, molte società

sportive dilettantistiche spesso rientrano nel mondo del no profit, non ricercando alcun tipo di lucro nella loro attività. Queste considerazioni sono necessarie ed essenziali, poiché consentono di comprendere come l'elaborazione di un approfondito e dettagliato piano di comunicazione spesso non venga progettata, sia per una questione di tempo sia, soprattutto per i limiti insiti nelle risorse, nei mezzi e nei budget a disposizione.

Tornando al ruolo dell'*influencer*, è doveroso specificare come questa figura non rientri in un'unica e determinata categoria, ma possa operare in ambiti e contesti differenti. Il compito delle realtà in questione, pertanto, risiede nel saper individuare il ruolo maggiormente funzionale ai propri interessi ed obiettivi. Lo stesso *blogger*, ad esempio, è inscrivibile all'interno della categoria *influencer*. Grazie al blog gestito, ad esempio, egli può scrivere una recensione su di un servizio, prodotto od iniziativa di un'ente o società, sottolineandone i punti di forza, gli elementi caratterizzanti, i tratti distintivi, unici ed originali. Un altro bacino strategico dal quale attingere è rappresentato dalle *community* o dai forum di settore. Operare in un contesto locale e ristretto, come nel caso di una società sportiva dilettantistica, non preclude la possibilità che vi sia una comunità online attiva, al cui interno agiscano figure di particolare rilievo ed autorevolezza, che possano esprimere giudizi positivi circa i servizi e le iniziative di una specifica realtà presente sul territorio. L'ambito locale e dilettantistico, inoltre, non esclude la possibilità di intercettare professionisti del mondo giornalistico ed opinionisti stimati i quali, ad esempio in seguito ad un'iniziativa o ad un evento rivelatisi capaci di generare un ottimo riscontro, potranno scrivere sui quotidiani locali o sulle riviste di settore, ma anche online, un articolo positivo, ove narrare i momenti salienti ed i tratti vincenti dell'evento appena conclusosi, offrendo anche alla parte di pubblico non presente la possibilità di rivivere, seppur in maniera limitata, l'evento stesso. Ciò permette un'amplificazione della propria visibilità ed un'espansione dell'*awareness*, fungendo da cassa di risonanza strategica. Tuttavia, è doveroso ricordare un aspetto delicato, senza il quale qualsiasi strategia di coinvolgimento di un *influencer* risulterebbe vana: l'organizzazione o società che decida di affidare parte della propria attività

comunicativa a questa figura, deve imprescindibilmente operare nel perseguimento di una costante e continua qualità. In altri termini, è necessario che la realtà d'interesse disponga già di risultati di un certo rilievo, ed abbia in parte acquisito la fiducia e la stima dei pubblici di riferimento. L'ingaggio di un *influencer*, infatti, non deve rappresentare il mezzo ed il modo attraverso cui *costruire* la propria reputazione e la propria *awareness*, bensì lo strumento per *espanderle e diffonderle*. Esso non è la base di partenza, il grado zero della propria strategia di comunicazione e diffusione di immagine positiva e passaparola, quanto un'appendice ed un mezzo strategico aggiuntivo. La base solida, concreta, radicata, che è doveroso perseguire quotidianamente risiede nell'operare in maniera professionale, offrendo un servizio completo ed altamente qualitativo e riconosciuto dai propri pubblici di riferimento. Costruire credibilità, stima, autorevolezza, agendo nella più assoluta trasparenza, attivando un processo di ascolto delle esigenze e dei bisogni degli *stakeholder*.

La figura dell'*influencer* non è del tutto nuova. Infatti, da diverso tempo si è compreso come ricercare, negli ambienti e contesti comunicativi, individui autorevoli e stimati fosse una pratica capace di donare risalto e rilievo ancora maggiori ai risultati positivi ottenuti attraverso un'azione ed un operato qualitativi. Tuttavia, l'avvento dei mezzi di comunicazione digitali e la progressiva rilevanza assunta dagli spazi dialogici online, ha contribuito ad incrementare in misura assai notevole la necessità di contattare professionisti in grado di espandere *l'awareness* ed il passaparola positivi, negli ambienti digitali, sui propri servizi ed iniziative. Un meccanismo esemplificativo circa l'enorme potenziale offerto dai contesti digitali è il contatto indiretto che può avvenire tra un giornalista ed un *blogger*, che si è visto rientrare tra le tipologie di *influencer* web. Nel caso di un blog seguito, dotato di un esteso bacino di pubblico e gestito da un individuo che, nel tempo e grazie alla pubblicazione di contenuti di qualità, ha guadagnato consenso ed autorevolezza, un giornalista potrebbe utilizzare un post incentrato su di un'iniziativa di una società sportiva dilettantistica come ispirazione per la stesura di un articolo, cartaceo ma anche passibile di pubblicazione, ad esempio, sul proprio sito web. Ne consegue che, a fronte di quest'ipotetica, duplice citazione, *l'awareness* circa una specifica realtà acquisisca un notevole e prezioso incremento.

Le motivazioni per le quali un *influencer* possa venire scelto sono diverse, ma tra queste ha assunto un ruolo preponderante la percezione di oggettività, da parte dei pubblici e degli utenti online, verso le informazioni e le recensioni fornite da queste figure. Il senso di disillusione e diffidenza nei confronti dei mezzi di comunicazione tradizionali, accusati di porre in atto un processo di distorsione della realtà, ha portato gli individui a spostare ed incentrare la ricerca di informazioni, spunti e contenuti sul mondo web. Si è quindi assistito ad un drastico e radicale mutamento dei comportamenti di reperimento informativo, caratterizzato dall'utilizzo di un'indagine multimediale e multicanale. A differenza, ad esempio, della pubblicità, strumento per eccellenza dei mass media tradizionali, la narrazione soggettiva ed in prima persona di un *influencer* riveste, agli occhi degli utenti, una maggiore trasparenza e credibilità. Un ulteriore vantaggio è riscontrabile nella possibilità, non presente nel caso della pubblicità tradizionale, di sviluppare conversazioni e dialoghi in prima persona con gli *influencer* da parte degli utenti. Ciò, come intuibile, dona coinvolgimento, inclusione, tutti aspetti cruciali per costruire fiducia e fornire la sensazione che ciò che viene detto corrisponda realmente a ciò che l'*influencer* ha esperito e vissuto. Infine, l'attenzione e la visibilità di una recensione positiva redatta da un *influencer* sono notevolmente maggiori rispetto a quelle di una pubblicità. Se è vero, da un lato, che quest'ultima è presente su di un numero superiore di piattaforme, dall'altro la ripetitività, la pressione e il processo di loop nel quale una pubblicità è inserita, la porta rapidamente a passare inosservata e a donare assuefazione, al punto di perdere in breve tempo la propria efficacia. La narrazione di un *influencer*, al contrario, possiede un carattere di unicità e, pertanto, un maggior potere di coinvolgimento ed una notevole capacità di catalizzare l'attenzione degli individui. Nella sua narrazione, avvolgente e coinvolgente, la figura dell'*influencer* trova quella qualità aggiuntiva, oramai persa dalla comunicazione pubblicitaria tradizionale, fondamentale per attrarre e sedurre i pubblici di interesse di un'organizzazione o società. Nel caso specifico di una società sportiva dilettantistica, determinati servizi od eventi possono prestarsi in maniera ottimale ad una trasposizione narrativa, essendo delle esperienze vissute in prima persona. Questa tipologia di collaborazione è molto positiva e garante di imparzialità e trasparenza da parte dell'*influencer*, poiché egli rimane *super partes* ed indipendente

dal soggetto committente, situazione che non si verifica, ad esempio, quando questa figura diviene quello che viene definito *ambassador*, ovvero una persona esplicitamente schierata con l'ente od organizzazione che ne ha scelto l'ausilio. In questo caso, vi è il rischio che a risentirne sia la credibilità dell'*influencer*, il quale assume un ruolo molto vicino al testimonial pubblicitario che, come noto, spesso recita una parte e non crede veramente a quanto dice circa il prodotto sponsorizzato.

3.8.1 Le caratteristiche da ricercare in un influencer

La scelta di un *influencer* da parte di un'organizzazione od un ente non deve essere un'operazione compiuta senza una logica, bensì seguendo determinati e specifici parametri. Una premessa doverosa è che questa figura deve essere contattata personalmente, al fine di capire e comprenderne lo stile narrativo, la personalità, i temi e gli argomenti verso i quali nutrono passione. Successivamente, vanno attentamente analizzati alcuni elementi, utili a fornire dati completi ed esaustivi sul suo profilo. In primo luogo, il seguito dell'*influencer*. Se egli dispone di una fedele e nutrita *fanbase*, le narrazioni costruite circa un servizio od un'iniziativa avranno una maggiore opportunità di passare per quella cassa di risonanza strategica che è il passaparola online, attraversando le reti relazionali e comunicative dell'*influencer* ed aumentando l'*awareness* positiva nei confronti dell'ente o società d'interesse. La seconda caratteristica chiave è, come intuibile, la credibilità. Questa considerazione risulta essere intuitiva, poiché una mancanza di credibilità ed autorevolezza da parte dell'*influencer* non solo è legata ad un pubblico di dimensioni irrisorie, ma è anche connessa ad una scarsa capacità comunicativa e persuasiva e ad una limitata competenza. Va inoltre sottolineato come la sua scelta sia profondamente connessa con la natura d'intenti che si intende perseguire e raggiungere. Infatti, l'adattabilità di questa figura muta a seconda, ad esempio, che si desideri motivare il proprio pubblico, oppure aumentare la propria credibilità od *awareness*. Il seguito, infine è la terza caratteristica fondamentale da ricercare in un *influencer*. E ciò, non solo in ragione della già citata possibilità di vedere amplificati esponenzialmente, tramite il passaparola online, i propri contenuti e la propria visibilità, ma anche e soprattutto perché un'ampia copertura è sinonimo e garanzia di competenza, affidabilità e

trasparenza da parte dell'*influencer*. Doti che, come si è ampiamente avuto modo di vedere, sono imprescindibili per la costruzione di una strategia comunicativa efficace e remunerativa. Dal momento che, spesso, gli *influencer* di particolare rilievo ricevono molte richieste di collaborazione, in ragione della loro ampia competenza ed autorevolezza, un'organizzazione od una società può ricorrere ad un'altra opzione: coinvolgere nella propria strategia quegli utenti, facenti parte del loro pubblico di riferimento, che hanno sempre dimostrato un particolare interesse e sostegno per la propria realtà, e rivestono già il ruolo di *influencer*. Dal punto di vista della disponibilità, non si riscontrerebbero difficoltà di natura particolare. Tuttavia, va posta attenzione alle loro modalità di comunicazione, non soltanto per quanto concerne lo stile, ma anche e soprattutto per i contenuti e le immagini trasmesse, ovvero ciò che costituisce la loro interpretazione delle iniziative e della natura dell'ente o società d'interesse. Il rischio, come intuibile, è quello di trasmettere concetti distorti e potenzialmente lesivi, portatori di conseguenze indesiderate e difficili da correggere.

I bacini dai quali attingere nella ricerca di un *influencer* sono estremamente estesi e variegati. Conseguentemente, la scelta di un *influencer* già sostenitore della realtà d'interesse dovrebbe rientrare, essenzialmente, in un primo step della strategia di espansione della propria *awareness*. Successivamente, infatti, presupponendo anche un'elevata qualità nel lavoro e nei risultati perseguiti quotidianamente, un ente od una società dovrà mirare a coinvolgere figure influenti non rientranti tra i propri sostenitori. In tal senso, come sottolineato, la soddisfazione dei pubblici e un'ampia fiducia sono elementi chiave che, intuitivamente, rappresentano uno stimolo per l'avviamento di una collaborazione. Alcuni *influencer*, ad esempio, pur non rientrando nel pubblico di riferimento, potrebbero dimostrare interesse per ciò che si propone, e vanno dunque stimolati. In altri casi, l'interesse verso un ente è stato dimostrato in passato, e quindi la strategia si esplica nel proporre all'*influencer* un progetto diverso dal precedente. Questa tattica va limitata nel suo uso, al fine di non dare l'impressione di possedere uno spettro limitato di opzioni a disposizione. Infine, l'ultima strada percorribile è ricercare l'ausilio di un *influencer* con il quale in passato non era stato possibile costruire un rapporto collaborativo, sia per un rifiuto, che per ostacoli di

sorta. Nel primo caso, è necessario instaurarvi un dialogo, senza mostrare risentimento o rancore, ma cercando di indagare in maniera costruttiva sulle cause e sui motivi che lo hanno fatto propendere per un diniego. Infatti, la strategia potrebbe essere cambiata, così come l'iniziativa proposta, e vi è una concreta possibilità d'interesse. In merito agli spazi ed ai contesti di reperimento, la rete offre indubbiamente diverse soluzioni. In ragione di ciò, è compito della società in questione studiarne la composizione, e ricercare al loro interno gli utenti che potrebbero più facilmente sposare la causa proposta, tenendo sempre presente gli obiettivi che si intende perseguire.

Un ultimo ma non meno importante aspetto della collaborazione con un *influencer* riguarda la componente relazionale. Il lavoro svolto, qualora egli accetti di collaborare con una specifica realtà, richiede sintonia, unione di intenti, positività nel rapporto creatosi. Sostanzialmente, l'impressione, agli occhi dell'*influencer*, non deve essere quella di una semplice richiesta di aumento dell'*awareness*, di un favore ricercato senza poi porre le basi per collaborazioni future. Al contrario, il concetto che deve passare è necessariamente quello di una richiesta fatta perché si stima e si ammira la competenza e l'autorevolezza che egli possiede, e perché lo si ritiene davvero una figura capace di apportare valore aggiunto al proprio progetto. Va costruita una preventiva conoscenza di quelli che sono i progetti ai quali ha preso parte, dello stile comunicativo adottato e, soprattutto, qualora nasca un rapporto collaborativo, esso va coltivato con cura e costanza. In questo modo, oltre a donare allo scambio un clima positivo e ricco, basato sul confronto e sul dialogo, potrebbe essere che in futuro l'*influencer* decida spontaneamente di recensire o diffondere un passaparola positivo su di un'iniziativa o servizio. Ciò che va ricercato è una soluzione cosiddetta *win-win*. Questo concetto, mutuato dall'ambito delle contrattazioni, designa un risultato che si profila vantaggioso per entrambe le parti. Nel nostro caso specifico di interesse, un aumento dell'*awareness* e del passaparola positivo verso l'ente e, nel caso dell'*influencer*, una nuova esperienza e la soddisfazione di aver dato un apporto di qualità al progetto per il quale è stata richiesta la sua collaborazione. In ultima analisi, è fondamentale fornire all'*influencer* una visione chiara e completa del progetto. Senza informazioni atte ad esplicitare ciò che si vuole venga raccontato, risulterà difficile

costruire una storia efficace. Ciò non deve limitarne la creatività e la fantasia, ingredienti fondamentali per sviluppare narrazioni incisive, bensì fornire una base di partenza, uno spunto, una suggestione che permetta di tracciare la strada da percorrere. In definitiva, essere concisi ed in grado di sintetizzare la propria realtà od il tema di uno specifico messaggio in poche ma esaustive righe.

CAPITOLO 4 IL PIANO DI COMUNICAZIONE: STRUTTURA E FUNZIONI

Veniamo ora ad esaminare cosa sia il piano di comunicazione, strumento ampiamente citato nelle pagine precedenti e mezzo essenziale al fine di progettare un processo comunicativo efficiente e dettagliato. Prima di esaminare nel dettaglio la sua composizione, è necessario fare alcune, doverose premesse: in ragione del fatto che ogni realtà è specifica e peculiare, con obiettivi personali, risorse variabili tanto nella quantità quanto nella qualità, e priorità differenti, il piano di comunicazione, nelle sue fasi, va considerato non come uno schema invariabile e definitivo, bensì come una linea guida, adattabile di volta in volta allo specifico contesto e realtà di riferimento. La seconda premessa da porre è il fatto che un piano di comunicazione rientra all'interno della strategia generale di un'ente o società. Pertanto, preventivamente alla sua stesura, è necessario analizzare le finalità della suddetta strategia. Questa analisi, la quale prende il nome di *envisioing*, è finalizzata all'individuazione di diversi aspetti quali, ad esempio, i valori che guidano l'operato di un ente o società, la loro *mission*, la *vision*, la strategia generale attivata. L'ultima, doverosa premessa, riguarda un aspetto già citato precedentemente, ovvero considerare il piano di comunicazione come uno strumento soggetto all'influenza di alcuni fattori, che potrebbero agire sull'applicazione di una o più sue fasi: il contesto applicativo, i diversi obiettivi, ma anche le differenti filosofie lavorative e di approccio del responsabile cui è affidata la gestione del piano, sono variabili da tenere attentamente in considerazione, poiché agiscono ed influiscono sulla stesura del piano di comunicazione e sulla sua applicazione da parte di un ente o società d'interesse. Nel contesto organizzativo e societario, la pianificazione è un processo di rilevanza strategica, il quale permette di fornire preziosi punti di riferimento al momento dell'attivazione dei processi,

tracciandone la via da seguire. Tuttavia, come si avrà modo di vedere nel corso di questo elaborato, la realtà delle società sportive dilettantistiche, sia per le limitate risorse a disposizione, sia per competenze professionali non sufficientemente articolate ed approfondite, non dispongono di un piano di comunicazione complesso e strutturato, ma attivano dei processi semplici e limitati atti alla comunicazione di informazioni di carattere generale sul proprio operato e le proprie attività. A titolo d'esempio, molto spesso a mancare è anche un sito web istituzionale.

4.1 Di quali si fasi si compone un piano di comunicazione?

Poste queste iniziali premesse, si vedrà ora quali siano le diverse fasi che compongono o dovrebbero comporre un piano di comunicazione, con i diversi obiettivi e le differenti finalità proprie di ognuna. Come evidenziato in precedenza, la sequenza è passibile di variazioni, a seconda del contesto specifico e delle finalità che ci si prefigge di raggiungere.

4.1.1 Analizzare il contesto e l'ambiente di riferimento

La prima fase prevista da un piano di comunicazione è l'analisi del contesto e dell'ambiente all'interno del quale ci si trova ad operare. Quest'attività è imprescindibile, per diversi motivi: innanzitutto, per definizione, un contesto è soggetto a diverse influenze, eventualità, e condizioni che ne modificano costantemente la natura e la composizione, operando conseguentemente variazioni anche sui processi di un ente o di una società. Pertanto, è di importanza cruciale avere coscienza di tutte le variabili che potrebbero potenzialmente influenzare il proprio agire e l'efficacia del piano di comunicazione stesso. Giampietro Vecchiato, nell'opera: *“Manuale operativo di relazioni pubbliche”*, evidenzia come in questo caso quella del relatore pubblico sia una funzione di “cerniera”, di collegamento tra ambiente interno ed esterno, funzionale alla raccolta di dati ed informazioni di rilevanza strategica per il processo di *decision making* dei responsabili dell'ente o società. L'analisi dell'ambiente e del contesto di riferimento è paragonabile, in parte, ad un processo di ascolto, portato avanti e perseguito costantemente, fatto di conversazioni, dialoghi, confronto, dal momento che nel processo di analisi si

dovranno attivare processi relazionali con diversi tipi di *stakeholder*. L'ambiente, inoltre, non è un'entità unica, ma suddivisibile in due grandi macrocategorie: la prima è il microambiente, sul quale l'ente o la società ha un certo grado di controllo ed influenza. Si compone dei dipendenti della realtà in questione, dei suoi pubblici, e dei concorrenti operanti nel proprio contesto e mercato di riferimento. Vi è poi il cosiddetto macroambiente, sul quale l'organizzazione o società non hanno possibilità di azione, o comunque ne hanno in misura molto limitata. Una delle sue componenti, ad esempio, è la promulgazione di un'eventuale legge da parte del governo, che modifichi alcuni aspetti operativi delle realtà appartenenti al proprio contesto operativo.

Come intuibile, il contesto non è identificabile solo come esterno, ma anche interno. Veniamo dunque all'analisi di quest'ultimo, prima di studiare il primo. Il contesto interno, oltre agli individui operanti all'interno di un ente o società, è composto da specifici punti di forza e di debolezza, cui vanno aggiunte determinate opportunità e minacce, variabili a seconda dei primi due fattori citati.

Come intuibile, l'ente o società d'interesse dovrà dimostrarsi abile nel saper trasformare i propri punti di forza in opportunità, operando al contempo un intervento di rafforzamento dei *weak points*, al fine di sventare possibili minacce. Minacce che, comunque, possono anch'esse trasformarsi in opportunità. I quattro fattori citati, ovvero punti di forza, di debolezza, opportunità e minacce danno il nome ad uno strumento prezioso funzionale proprio alla loro analisi e lettura, vale a dire il metodo o matrice SWOT. Questo metodo, nella sua rappresentazione grafica, è leggibile ed interpretabile attraverso delle frecce, le quali indicano gli specifici passaggi da una componente all'altra, oltre che l'elemento necessario alla loro attivazione, e sono leggibili anche nella direzione opposta, qualora i suddetti passaggi non vengano realizzati. Per impedire, ad esempio, che i propri punti di debolezza si trasformino in potenziali minacce, è necessario implementare un'operazione di previsione, al fine di stroncare in partenza questi meccanismi. I punti di debolezza sono trasformabili in punti di forza tramite il lavoro quotidiano, l'investimento oculato di parte delle risorse, l'implementazione di specifiche operazioni atte ad innalzare la qualità dei propri punti

carenti. Le opportunità, possono derivare da fattori in precedenza rientranti nelle minacce. Applicando creatività, modificando il proprio punto di vista in merito a determinate situazioni ed aspetti, è possibile acquisire opportunità remunerative anche da aspetti un tempo critici. Infine, qualora le opportunità vengano colte e sfruttate al meglio, esse diventeranno nuovi punti di forza, attraverso l'applicazione di metodo, strategia, e competenze. In precedenza, si è accennato alla distinzione tra macro e micro ambiente. Per quanto concerne il primo, le sue componenti si distinguono in tecnologica, rappresentata dai mezzi e dagli strumenti dei quali l'ente o società dispone, politico/istituzionale, data da quella che è la specifica cultura d'impresa, e, infine, strutturale, la quale comprende ogni singolo ruolo attivo nell'organigramma della struttura d'interesse. Come nel caso dei punti di forza, di debolezza, delle opportunità e delle minacce, anche in merito al macroambiente è presente uno strumento funzionale alla sua analisi approfondita e dettagliata: questa tecnica prende il nome di *Analisi Pest*, da politica, economia, società e tecnologia, tutti fattori che, come intuibile, hanno un'elevata capacità di incidere sui processi organizzativi, ma sono controllabili in maniera minima ed esigua. Ciò non toglie che l'ente o società d'interesse, proprio attraverso questo strumento, attivi una costante e continua analisi delle suddette componenti, al fine di acquisire dati ed informazioni aggiornate e complete in merito ai processi di mutamento in atto a livello macroambientale. Parametri come le reti ed i nodi relazionali, il clima organizzativo, i processi ed i flussi di comunicazione, sono ulteriori elementi informativi da presidiare attentamente, verificandone la natura e la qualità.

Il contesto esterno è altrettanto attivo e rilevante nell'influenzare l'operatività di una specifica realtà d'interesse. Dalla sua analisi, è possibile cogliere e comprendere quella che è la situazione iniziale, di partenza, dalla quale attivarsi verso una specifica direzione. Esso è costituito dal mercato di riferimento anche se, nel caso di una società sportiva dilettantistica, è più corretto sostituire questo concetto con quello di ambito operativo, e dall'ambiente, dato dall'opinione pubblica, dal clima generale, da tendenze specifiche in termini di consumo. Consumo che, nel nostro caso di interesse, diventa pratica di una certa disciplina sportiva. L'analisi SWOT può risultare

funzionale anche in merito all'analisi del contesto esterno, dal momento che ne individuerebbe eventuali minacce, al fine sia di sventarle sia, magari, di mutarle in opportunità. La tempestività con la quale viene attivato un intervento, la capacità di sintesi ed interpretazione, l'intuito nel saper cogliere i segnali lanciati dal contesto, sono i fattori in grado di determinare davvero l'efficacia e l'utilità di un piano di comunicazione. Anche ipotizzando di disporre di un budget cospicuo, senza l'applicazione di un metodo e di specifiche competenze la garanzia di insuccesso del proprio piano sarà molto elevata. Nella prima fase del piano di comunicazione è presente un ultimo aspetto da analizzare e studiare, vale a dire lo scenario. A differenza del contesto interno e di quello esterno, collocati in un momento storico presente ed attuale, lo scenario si caratterizza per la sua proiezione al futuro ed in prospettiva. Pertanto, al suo interno, un'organizzazione o società pone eventi e situazioni future, corredate da un loro possibile schema interpretativo. Le suddette situazioni sono realistiche e possibili, dunque ne vanno ipotizzate le caratteristiche e letti i meccanismi d'azione, al fine di sviluppare preventive modalità d'azione funzionali ad affrontarle nel miglior modo possibile. Quest'analisi può essere operata sia dall'organizzazione stessa, sia grazie all'ausilio di apposite strutture esterne. Molto sinteticamente, la fase di analisi dello scenario si compone di tre momenti fondamentali: in primo luogo, l'acquisizione dei dati che successivamente serviranno a delineare l'ipotetico scenario. Successivamente, queste informazioni dovranno essere integrate e sviluppate nel processo di costruzione dello scenario stesso, tramite apposite tecniche adibite a questa funzione. Infine, dal momento che ogni processo ed azione organizzativa ha una conseguenza ed un impatto sul contesto e sui pubblici di riferimento, se ne dovranno misurare l'entità e la misura, considerando che gli stakeholder ed i pubblici hanno determinate esigenze e richieste e, pertanto, l'ente o società d'interesse dovranno tenerne conto al momento di implementare i propri processi. Questo sia per una questione di *governance* sia per l'attivazione di un processo di responsabilità sociale, momento cruciale al fine di costruire un rapporto di fiducia e trasparenza con il territorio d'azione.

4.1.2 I pubblici: analizzarli per ricavare una mappa

I pubblici sono gli interlocutori primari di un'organizzazione. Le loro opinioni, i loro pareri, i loro giudizi, possono avere un peso determinante sulla reputazione della realtà d'interesse. Pertanto, dopo averne tracciato il profilo ed identificato le caratteristiche, la *mission* principale di un ente o società sarà comprenderne i bisogni e soddisfarne le richieste, fornendo servizi e prodotti di alto livello, operando con professionalità ed attivando un costante processo di ascolto. Attraverso questi atteggiamenti e comportamenti, vi sarà un'acquisizione di fiducia, obiettivo strategico di qualunque organizzazione miri a raggiungere il successo nel proprio ambito e contesto di riferimento, cui vanno aggiunti processi virtuosi quali l'aumento dell'*awareness*, della notorietà e del passaparola positivo nei propri confronti. La qualità del rapporto con i pubblici, pertanto, è un *intangible asset* strategico, un capitale relazionale perseguibile nel tempo ed attivando costantemente le *best practices*. Dal momento che una società opera in un territorio ove i pubblici sono molteplici e dotati di peculiari caratteristiche, un compito di primaria importanza è rappresentato dalla loro identificazione e segmentazione. Questo processo, ovvero la costruzione di quella che viene definita *mappa del potere*, consente di tracciare una descrizione completa ed accurata dei pubblici, mirata ad identificare quali possano rappresentare un ausilio al conseguimento dei propri obiettivi strategici e quali, al contrario, si profilino come potenziali ostacoli al loro raggiungimento. Si ricorda, infatti, che i pubblici sono una delle variabili da tenere maggiormente in considerazione tra i fattori capaci di incidere sull'acquisizione dei risultati. La loro opinione ed i loro giudizi vanno influenzati positivamente ed indirizzati verso la concessione di fiducia e la fidelizzazione. Tutto ciò è possibile, come sottolineato in precedenza, tramite l'attivazione di conversazioni, processi dialogici, ascolto, coinvolgimento, tempestività nella risoluzione dei problemi. In sintesi, applicando dei comportamenti virtuosi. Pur avendo un pubblico principale di riferimento un ente o società, operando in maniera corretta ed efficiente, allargherà il loro bacino. Pertanto, la varietà degli obiettivi muterà contestualmente e conseguentemente alla loro espansione. A pubblici diversi corrispondono obiettivi differenti, che richiedono strategie di conseguimento diverse e canali di trasmissione

appositi per ogni segmento. Gli stessi soggetti al suo interno mutano repentinamente, richiedendo un continuo aggiornamento della mappa del potere dal momento che, oltre agli individui che costituiscono le diverse tipologie di pubblici, cambiano anche gli *opinion leader*, ovvero quei soggetti la cui opinione ha valore maggiore e sono capaci di influenzare gli atteggiamenti degli altri componenti, e le tendenze all'interno dello specifico contesto di riferimento. Ogni cambiamento, pertanto, va monitorato.

I pubblici, oltre che in interni ed esterni, vanno suddivisi a seconda della loro tipologia, la quale comporta anche un maggiore o minore grado di potere nell'influenzare sia i processi organizzativi che le opinioni degli altri membri dei diversi segmenti. La tipologia maggiormente conosciuta e rilevante nel panorama dei pubblici è quella degli *stakeholder*. Questa figura si caratterizza, oltre che per ricevere in maniera diretta le conseguenze delle azioni di un'organizzazione o società, anche per incidere, tramite la propria azione e la propria opinione, sul raggiungimento degli obiettivi di una specifica realtà. Il ruolo attivo giocato può essere sia d'ostacolo sia di ausilio. Pertanto, l'ente o società d'interesse dovrà, a seconda dei casi, ricercarne una collaborazione oppure instaurarvi un dialogo costruttivo, finalizzato alla comprensione di un'eventuale ostilità. Si ricorda, a tal proposito, che uno *stakeholder* antagonista non necessariamente manterrà tale posizione, se vi sia l'intento di sviluppare un processo dialogico e di confronto. Inoltre, è bene rammentare come il ruolo di interlocutore proprio di uno *stakeholder* sia una decisione soggettiva, e non derivante dall'ente o società in questione. Essi tuttavia, si suddividono tra attivi e potenziali, a seconda della coscienza posseduta in merito alla loro rilevanza.

In merito al secondo tipo, si profila una situazione particolare: infatti, mentre gli *stakeholder* non hanno consapevolezza di possedere rilevanza ed importanza per un ente o società, queste ultime si attiveranno in prima persona per avviare un dialogo ed una relazione, fornendo informazioni e dettagli circa la propria attività e guardando ad un possibile loro coinvolgimento. Da quanto detto in queste righe, si comprende come l'acquisizione di *stakeholder* strategici sia un processo tanto cruciale quanto delicato

in grado, se portato avanti correttamente, di fornire reale valore aggiunto alla realtà d'interesse. Ogni tipo di *stakeholder* è differente, portatore di interessi personali e specifici. Una volta individuati quelli maggiormente rilevanti, l'obiettivo strategico, oltre a sviluppare e costruire una solida relazione, è quello di ricercare un equilibrio tra gli interessi delle due parti, in una soluzione, per utilizzare un termine tecnico, *win-win*, finalizzata al perseguimento di una soddisfazione reciproca. Una seconda tipologia di pubblici è rappresentata dai cosiddetti *pubblici influenti*. In merito a questa categoria, si ha una netta inversione di tendenza rispetto alla figura dello *stakeholder*. La loro capacità di influenza, infatti, è riconosciuta dall'ente, e non soggettivamente. Inoltre, da parte dei membri degli influenti, non vi è sostanziale interesse a relazionarsi e dialogare con l'organizzazione o società. L'*opinion leader*, a titolo d'esempio, rientra nel gruppo dei pubblici influenti, poiché incarna il ruolo di figura capace di indirizzare l'opinione ed i giudizi dei componenti non in possesso di potere d'influenza. L'obiettivo strategico d'interesse per un ente o società è trasformare i pubblici influenti in *stakeholder*, processo complesso e delicato ma che va attivato. Acquisire pubblici influenti, infatti, consentirebbe di avere l'appoggio di un segmento capace di influenzare le variabili, orientare le opinioni, e dotato di un' autorevolezza e di un riconoscimento estesi, comprovati e radicati.

Le ultime due tipologie di pubblici sono rappresentate in primo luogo da quei soggetti in grado di influenzare le *issue*. Figure come influenti e *stakeholder* possono farvi parte. Tuttavia, è bene specificare come non tutte le variabili soggette ad influenza, ma solamente quelle attinenti agli ambiti analizzati dalla metodologia Pest, cui si era fatto riferimento in precedenza, vale a dire politico, economico, sociale e tecnologico.

I destinatari finali, la quarta tipologia di pubblico, si caratterizza per essere un destinatario con i tratti specifici del pubblico oggetto di un processo comunicativo unidirezionale, raggiunto da messaggi inviati attraverso meccanismi e strategie di tipo *pull*, come ad esempio la comunicazione *above the line* ed il *direct marketing*. Una tendenza recente, delinea la ricerca di coinvolgimento diretto anche per questo tipo di pubblico, dal momento che rappresenta pur sempre un potenziale *stakeholder*.

Un aspetto conclusivo, degno di citazione, riguarda il coinvolgimento dei diversi tipi di pubblico. Proprio in ragione della loro diversità e differenziazione, sia per quanto concerne le caratteristiche sia in merito alla rilevanza assunta agli occhi dell'organizzazione o società, è necessario che la realtà d'interesse costruisca un complesso diversificato di messaggi e canali attraverso i quali inoltrarli, ognuno dei quali dotato di un impatto e di un'intensità differente.

Proprio a seconda della rilevanza e della strategicità assunta dai pubblici agli occhi dell'ente, la tecnica di coinvolgimento utilizzata sarà differente. In particolare:

- Attivazione di un processo bidirezionale, simmetrico, che dona un ruolo attivo ai pubblici e ricerca con essi una collaborazione, dove i processi decisionali vengono condivisi in una comunione d'intenti. L'obiettivo è il coinvolgimento attivo.
- Semplice comunicazione di carattere informativo. L'oggetto di questa strategia sono i destinatari finali, visti in precedenza. Il valore di questo segmento è ridotto, ed i processi di tipo unidirezionale.

Infine si ha il pubblico verso il quale l'ente attiva un processo di ascolto e consultazione. In seguito all'ascolto, le informazioni acquisite potranno essere utilizzate per un miglioramento dei processi.

4.1.3 La rilevanza strategica dell'ascolto dei pubblici

L'ascolto è un processo essenziale, sia nelle relazioni che coinvolgono quotidianamente gli individui sia, a maggior ragione, nella costruzione di un piano di comunicazione. Si è avuto modo di constatare come i pubblici rappresentino gli interlocutori primari di un'organizzazione o società, ai quali si risponde delle proprie attività organizzative e sui quali queste ultime hanno primariamente effetto. In quanto *stakeholder*, i pubblici di riferimento esprimono dei bisogni, specifiche attese, verso le quali è necessario attivare un processo di ascolto che ne comprenda le richieste e consenta di soddisfarle al meglio, equilibrandole con i propri obiettivi personali. La soddisfazione delle attese, pertanto è a sua volta un obiettivo strategico che, se non centrato, può generare vere e proprie crisi organizzative. Il processo di ascolto viene

attivato in seguito alla definizione della mappa del potere, strumento che si è visto risultare prezioso al fine di tracciare una suddivisione dei propri pubblici di riferimento, sulla base della loro rilevanza agli occhi di un ente o società. Nel caso specifico degli stakeholder, ovvero il segmento di maggior rilievo, in quanto direttamente toccato dalle conseguenze dei processi organizzativi, l'ascolto verrà portato avanti anche prima di decidere i propri obiettivi personali. Data la loro funzione strategica, infatti, l'intento principale è inscrivere in un'azione quanto più inclusiva, al fine di implementare decisioni basate sull'equilibrio delle proprie posizioni ed aspirazioni. Porsi in ascolto dei propri pubblici di riferimento rappresenta un reale valore aggiunto dove si esce, per un momento, dal proprio ruolo e ci si pone nei panni dell'interlocutore che si ha di fronte, cercando di coglierne ed interpretarne le richieste. In tal senso, come si è sottolineato nel secondo capitolo di questo elaborato, l'empatia è una dote essenziale per definire un momento di ascolto realmente efficace, poiché consente di porsi in una posizione differente, abbandonando per un momento il proprio punto di vista e le proprie convinzioni, ricercando la sintonia e l'immedesimazione con l'interlocutore di riferimento. Uscire momentaneamente dai propri schemi cognitivi, permette di acquisire in maniera completa la visione dello stakeholder, interiorizzarla ed, infine, rielaborarla integrandovi la propria, in una soluzione creativa ed efficace. Alla luce di questo, si evince come il processo di ascolto rappresenti un momento delicato, non fondabile sull'improvvisazione, ma appoggiato su solide basi, come abilità personale, attitudine al confronto, allo scambio, capacità di sintesi ed immedesimazione con l'interlocutore. Tutte caratteristiche alle quali bisogna essere educati dalla cultura organizzativa, e che vanno affinate costantemente. L'ascolto, pertanto, è prefigurabile sia come un'attività di ricerca, poiché attraverso l'indagine sulle esigenze e sui bisogni degli stakeholder di riferimento è possibile in primo luogo disegnare quelli che sono gli obiettivi complessivi del proprio piano di comunicazione, ed in secondo luogo effettuare una misurazione degli effetti e dell'efficacia dei processi portati avanti dalla propria realtà d'interesse. Si rammenta, infatti, che il processo di ascolto va attivato non soltanto nella fase iniziale di un'attività, con la funzione nota di definizione degli obiettivi, ma anche in itinere, al fine di monitorare gli effetti del proprio operato ed apportare

eventuali correzioni, ed ex post, ove si valuteranno gli esiti, la qualità e l'efficacia delle azioni intraprese. Il feedback dei propri pubblici, infatti, è una risorsa strategica che consente di testare la loro soddisfazione, acquisire dati ed informazioni su quelli che sono stati i punti di forza ed i punti di debolezza del processo, e redigere un documento, sulla base del quale costruire un processo migliore e di qualità superiore. L'ascolto ex post permette di valutare l'efficacia di qualunque tipo di azione o processo. Può analizzare gli esiti di un atto comunicativo, di un evento, di una campagna online, ma anche delle questioni più attinenti alla routine organizzativa. La rilevanza fondamentale di questo strumento, pertanto, risiede nella sua versatilità e trasversalità di applicazione. In merito agli strumenti a disposizione di un'organizzazione o società, la varietà è piuttosto ampia, essenzialmente in ragione della molteplicità di parametri passibili di ascolto e, quindi, di valutazione. Sicuramente, l'ascolto attivato attraverso la relazione diretta interpersonale con i pubblici di riferimento è tra gli strumenti dotati di maggior efficacia, poiché consente di entrare in sintonia e relazione con gli stakeholder, confrontarvisi, ed attivare dei processi di natura dialogica, in grado di apportare dati ed informazioni altamente complessi e ricchi. All'ascolto ed al contatto diretto, si aggiungono i numerosi strumenti messi a disposizione dai nuovi mezzi di comunicazione digitale che, pur permettendo un confronto sostanzialmente diretto con i propri pubblici, non possiedono il medesimo grado di intimità delle relazioni interpersonali dirette. Detto questo, l'ambiente digitale ha sicuramente apportato nuove tecniche e strumenti di analisi, aggiungendo al bagaglio delle organizzazioni e delle società dei mezzi efficienti ed in grado di leggere ed interpretare situazioni ad alto coefficiente di complessità, velocizzando i processi. In ultima analisi, ciò che si ha modo di trarre dallo studio del processo di ascolto è che a pubblici diversi corrisponderanno obiettivi di natura differente, verso i quali porsi in ascolto attraverso gli strumenti maggiormente idonei alla loro definizione. Come intuibile, nell'acquisizione di nuovi stakeholder non sarà sufficiente attivare l'ascolto delle loro esigenze, ma mirare a convincerli circa la bontà del proprio operato e la propria qualità. Dunque, all'efficienza dell'ascolto andrà implementata anche quella dei processi comunicativi persuasivi e finalizzati alla suggestione ed all'attivazione della componente

emozionale. Un ultimo motivo per il quale perseguire un'azione di ascolto è la repentinità con la quale mutano i contesti e, dunque, anche i pubblici e le esigenze.

4.1.4 Gli obiettivi: come definirli

La definizione degli obiettivi rappresenta uno dei nodi fondamentali di qualsiasi piano di comunicazione, oltre che esserne il punto d'avvio. Partendo dal presupposto che la natura degli obiettivi muterà contestualmente a quella dell'organizzazione o società d'interesse ed al preciso momento storico nel quale si trova, sono numerosi i parametri e le variabili sulle quali tarare la definizione dei propri obiettivi. I due principali sono rappresentati dai pubblici di riferimento e dagli stakeholder che, come evidenziato nelle pagine precedenti, attraverso il loro potere di influenza sono in grado di modificare ed orientare su vie differenti gli obiettivi dell'organizzazione o società d'interesse, e dall'organizzazione stessa. Si può asserire ciò poiché, come accennato, i differenti contesti e le specifiche condizioni e variabili di un determinato momento storico possono orientare l'ente sul perseguimento di molteplici obiettivi: ad esempio, cercare di recuperare la fiducia di una parte del pubblico in seguito all'offerta di un servizio scadente, cercare di aumentare la propria *awareness*, poiché si è appena avviata la propria attività. Promuovere un'iniziativa specifica. Insomma, la varietà degli obiettivi è estremamente ampia pertanto, di volta in volta, a seconda del contesto e dell'obiettivo, anche i mezzi e gli strumenti per raggiungerli saranno differenti.

Assodata la complessità e la varietà degli obiettivi perseguibili, è comunque possibile tracciare una classificazione di carattere molto generale, che suddivide gli obiettivi essenzialmente in obiettivi di comunicazione, mirati all'accrescimento di aspetti già noti quali l'*awareness*, la notorietà e visibilità, la reputazione, e la fiducia da parte del territorio in cui si opera, ed obiettivi di natura economica, legati ad elementi maggiormente tecnici.

Vi sono poi diversi obiettivi intermedi, i quali si può dire rientrano tra i traguardi che un'organizzazione o società deve perseguire costantemente. Tra questi, si annoverano: la costruzione e la gestione di solide e fruttuose relazioni con i propri *stakeholder* e pubblici di riferimento, incluso il sistema dei media del proprio territorio. Lo sviluppo

di queste relazioni, oltre che attraverso il dialogo e lo scambio, ha come fondamento la creazione di specifici e mirati progetti ed iniziative di comunicazione. Una volta attivati questi legami un ulteriore obiettivo, finalizzato anche allo sviluppo di una relazione fiduciaria, sarà l'orientamento ed il modellamento di quelle che sono le opinioni ed i giudizi dei pubblici di riferimento, in particolare quelli in possesso di una particolare influenza sul perseguimento degli obiettivi da parte dell'organizzazione o società. Naturalmente, il processo di orientamento dovrà essere votato alla più assoluta trasparenza e basato su meccanismi inclusivi e di coinvolgimento diretto. Gli ultimi due obiettivi intermedi sono rappresentati in primo luogo dal rafforzamento e dal costante miglioramento di quella che è la propria comunicazione *corporate*. Al perseguimento di questo specifico obiettivo sono legati diversi altri vantaggi strategici, tra i quali si possono citare l'aumento ed il miglioramento della propria immagine, della propria reputazione agli occhi dei pubblici di riferimento, e dell'*awareness* all'interno del territorio ove si opera. In ultima analisi, l'organizzazione o società in questione ha naturalmente l'interesse ed il dovere di comunicare e chiarire quelli che sono i propri intenti, obiettivi, ed aspettative, e renderne conto agli stakeholder strategici. Una relazione ed un rapporto ottimali con i pubblici di riferimento, fondati sull'ascolto, sul coinvolgimento, sullo scambio e sull'inclusione, oltre ad essere uno dei fini principali di qualsiasi ente o società, consentono la creazione di collaborazioni di qualità, ove i pubblici stessi potranno dare un apporto sostanziale all'identificazione ed al conseguimento di obiettivi condivisi, mirati alla reciproca soddisfazione.

Un ente o società, indifferentemente dalle sue dimensioni, rappresenta comunque una realtà complessa la quale, nel tempo, si prefissa obiettivi e traguardi di carattere più generale, i quali devono essere integrati in maniera armonica con quelli delle singole iniziative portate avanti in specifici momenti. Pertanto, i responsabili cui è affidata la definizione degli obiettivi dovranno tenere attentamente in considerazione quella che è la strategia organizzativa generale, composta dalla *vision*, ovvero la proiezione che una realtà ha di sé in uno scenario futuro, e dalla *mission*, termine con il quale si designano i traguardi e gli obiettivi organizzativi nel medio o lungo periodo.

Alla luce di queste considerazioni, ciò che un ente deve necessariamente appurare, prima della definizione degli obiettivi di un singolo progetto di comunicazione, è: se la sua implementazione apporti reale valore aggiunto ai processi performativi organizzativi, se e quali benefici questo progetto fornisca in termini di visibilità, reputazione positiva e notorietà e, aspetto cruciale, se il progetto stesso possa integrarsi ed essere compatibile con eventuali altre iniziative in essere.

Il processo comunicativo, va attuato sia all'interno che all'esterno della struttura d'interesse. Nonostante sia ormai presente un elevato grado di integrazione tra questi due processi, è comunque possibile tracciare una distinzione tra gli obiettivi perseguibili dalle due azioni. Pertanto, si cercherà ora di illustrarne e sintetizzarne la natura e le finalità, considerando che una comunicazione interna ottimale, votata alla creazione di rapporti qualitativi, di un senso di appartenenza e di un clima di cooperazione, è la base per una comunicazione esterna efficace.

Gli obiettivi perseguibili tramite un processo di comunicazione interna sono pertanto vari, delicati e strategici. Come sottolineato da Giampietro Vecchiato nell'opera: *“Manuale operativo di relazioni pubbliche”*, *“¹⁷Per comunicazione interna si intendono tutte le azioni promosse e realizzate per favorire il coinvolgimento e la partecipazione di tutti quei soggetti che- con ruoli, compiti e modalità diverse- concorrono a definire il clima organizzativo e lo spirito di collaborazione interno all'organizzazione”*.

Da queste righe, è possibile trarre alcune conclusioni: in primo luogo, come già sottolineato, lo sviluppo, la promozione ed il perseguimento di processi comunicativi interni qualitativi è una delle componenti cardine non solo per favorire un clima organizzativo disteso, collaborativo ed ottimale, ma anche e soprattutto per riuscire ad attivare una conseguente comunicazione esterna di alto livello. Tra gli obiettivi della comunicazione interna, si ricordano: la promozione di un profondo senso di appartenenza, favorire la costruzione di rapporti collaborativi, orientare alla condivisione e diffusione della conoscenza all'interno della struttura, acquisire ed

17 (G. Vecchiato 2008, 98)

analizzare dati ed informazioni sulla soddisfazione del personale. Quest'ultimo aspetto è cruciale, dal momento che i dipendenti stessi rappresentano uno stakeholder di primo livello per le organizzazioni o società. In quest'ottica, dunque, uno degli obiettivi focali dev'essere l'attivazione di relazioni ed ascolto anche e soprattutto con gli individui dai quali dipendono e che contribuiscono in buona sostanza al successo di una specifica realtà.

Per quanto concerne, infine, la comunicazione esterna, gli obiettivi annoverabili al suo interno sono in primo luogo finalizzati alla promozione della propria realtà, dei servizi, dei prodotti e delle attività svolte presso i pubblici e gli stakeholder influenti e, piu' in generale, presso l'opinione pubblica del territorio di riferimento. Non va dimenticato, comunque, che componenti chiave come un'identità sociale di valore, un'immagine forte ed una solida reputazione sono perseguibili in primo luogo attraverso un operato quotidiano professionale, un ascolto continuo e bidirezionale, e relazioni votate all'inclusività ed al coinvolgimento dei propri pubblici di riferimento. Modellando la propria azione su queste basi e principi, un'organizzazione o società avrà possibilità nettamente maggiori di ottenere consenso, *goodwill* e fiducia da parte degli stakeholder. In sintesi, si può affermare che tanto la comunicazione interna quanto quella esterna, debbano assumere come punto di riferimento una cultura della relazione, dove al centro vengano posti lo scambio, il confronto, la messa in relazione dei propri punti di vista, e processi di natura dialogica. In questo modo, come intuibile, si creeranno fiducia e risultati di valore reciproci.

4.1.5 La scelta strategica dei messaggi chiave

Come intuibile, ideare e costruire dei messaggi chiave dotati di incisività consente all'organizzazione o società d'interesse di suscitare maggiore attenzione ed attrattiva nei pubblici di riferimento. L'efficacia dei suddetti messaggi non passa solamente dalla brillantezza del contenuto in sé, pur rappresentando ciò una componente di indubbia importanza. Altrettanto rilevanti risultano, infatti, caratteristiche come la capacità di ascolto e di porsi in un'intima relazione con i propri pubblici. Attivando i suddetti meccanismi, infatti, la realtà d'interesse ha la possibilità di cogliere quelle che

sono le richieste ed i bisogni dei pubblici con i quali si pone in relazione, sfruttando i risultati emersi al fine di confezionare messaggi e comunicazioni efficaci in grado di rispondere alle richieste emerse ed esplicitate. Un messaggio chiave deve annoverare almeno tre caratteristiche per poter risultare realmente incisivo: in primo luogo, la comprensibilità. Come intuibile, è impensabile ritenere un contenuto efficace se manca di chiarezza nei suoi tratti salienti. In secondo luogo, la familiarità rispetto ai pubblici verso i quali è indirizzato. In ultima analisi, deve possedere credibilità. Questa caratteristica dev'essere propria tanto del contenuto, il quale è bene comunichi un obiettivo od un'intenzione realistici, quanto dell'emittente che, per risultare credibile, deve essersi distinto, nel tempo, per professionalità, puntualità, ed attitudine al confronto ed alla relazione con i propri pubblici di riferimento. Di assoluta importanza è anche la coerenza che deve caratterizzare il messaggio chiave, in relazione tanto ai complessivi obiettivi di comunicazione dell'ente o società d'interesse, quanto alla natura ed ai tratti peculiari del destinatario.

In sintesi, i messaggi ed il processo comunicativo attivato da una specifica realtà, devono: sfruttare al meglio gli strumenti ed i canali comunicativi a disposizione, scegliendo quelli maggiormente noti ai propri pubblici. Operare in maniera continuativa e costante dimostrando, in questo modo, la credibilità propria e del loro emittente. Risultare quanto più chiari possibile, sfruttando un approfondito processo di ascolto al fine di implementare un contenuto rilevante e significativo per i pubblici. In ultima analisi, tenere attentamente in considerazione l'ambiente ed il contesto entro il quale vengono comunicati, individuandone i fattori e le variabili che potrebbero alterarne la comprensibilità e gli effetti proposti. Una tecnica utilizzabile al fine di aumentare la garanzia e la possibilità di efficacia dei messaggi chiave è la simulazione di un loro eventuale ed ipotetico impatto sui destinatari. Questa metodologia incarna una risorsa strategica, poiché consente all'ente o società d'interesse di testare ed ipotizzare l'impatto di un suo specifico messaggio.

4.1.6 Come definire un'efficace strategia comunicativa

La strategia di comunicazione, per qualunque realtà venga presa in considerazione, rappresenta un elemento cardine al fine di impostare un processo realmente capace di comunicare il proprio operato, i propri intenti ed obiettivi, ed instaurare un rapporto trasparente e fiduciario con i pubblici di interesse. I riferimenti ai quali guardare nella definizione della propria strategia possono essere molteplici. Ognuno comporta l'attivazione di specifici e particolari meccanismi, che rappresentano il punto focale della strategia posta in atto. Pertanto, si cercherà di darne una sintetica descrizione, al fine di chiarirne la composizione.

- Ogni realtà si distingue per un personale e peculiare stile comunicativo, che la distingue all'interno del contesto in cui opera. Tuttavia, la letteratura scientifica ha individuato quattro macrocategorie in riferimento alla tipologia generale di stile comunicativo adottabile da un'organizzazione o società. Per il singolo stile, viene posto in risalto uno specifico elemento. Va ricordato che la scelta viene fatta essenzialmente in funzione dell'obiettivo che si intende perseguire. Si può adottare uno stile fondato sulle emozioni, che mira al coinvolgimento ed alla sintonia emotiva con il destinatario, uno stile di stampo educativo, costituito da messaggi persuasivi e dotati di una certa autorevolezza. Infine, la scelta può ricadere su di un'opzione informativa, atta alla semplice trasmissione di informazioni. Un'ultima via percorribile è fondere diversi stili. In questo caso, l'ente o società d'interesse dovrà porre particolare attenzione al loro bilanciamento, al fine di creare un compendio equilibrato e coerente, dotato di chiarezza e comprensibilità.

- Un processo di comunicazione presuppone la presenza di almeno due individui, e si sviluppa sulla base di uno scambio. Alla luce di questa considerazione, la strategia adottata potrà avere come riferimento la tipologia e la natura relazionale in essere tra l'emittente ed il destinatario.

In particolare: donare al destinatario un ruolo attivo, privilegiare la chiarezza informativa, e mirare all'ottenimento di riscontri e feedback da parte dei pubblici ai quali ci si rivolge. Al contrario, la relazione con i pubblici potrebbe non essere

ricercata, puntando alla semplice e propagandistica trasmissione di specifiche informazioni e determinati contenuti. In ultima analisi, l'ente o società di riferimento potrebbe voler trasmettere un particolare punto di vista, per lei di interesse rilevante in quel preciso momento storico e contesto. In questo caso, si manterrà un approccio trasmissivo unidirezionale, ricercando al contempo la persuasione del pubblico, influenzandone gli atteggiamenti ed i comportamenti.

Il terzo parametro al quale è possibile fare riferimento nella definizione della propria strategia di comunicazione è la modalità di contatto instaurata con i pubblici di riferimento. In tal senso, un'ente o società d'interesse può attivare una relazione sia in maniera indiretta, attraverso un processo di mediazione, per esempio utilizzando specifici strumenti e mezzi di comunicazione oppure, al contrario, ricercare un contatto di natura diretta e one to one. Posto che la modalità di contatto è sempre scelta in riferimento a quelle che sono le intenzioni e gli obiettivi specifici, l'interazione di tipo diretto con l'interlocutore consente certamente un rapporto più profondo, intimo, capace di cogliere determinate sfumature ed implicazioni che un contatto di carattere mediato probabilmente non permetterebbe.

L'ultima tipologia di strategia adottabile al momento di comunicare con i propri pubblici di riferimento prende come riferimento i pubblici stessi. Quest'approccio è praticabile solamente una volta stilata e strutturata la mappa del potere, ovvero quello strumento strategico che consente ad un'organizzazione di acquisire una visione chiara e completo di tutti i bacini di riferimento e della loro composizione.

Il primo approccio opzionabile nell'adozione di una strategia basata sui pubblici è di tipo differenziato. Esso implica la costruzione di comunicazioni e messaggi specifici per i diversi tipi di pubblico ai quali si intende indirizzare la propria azione. Pur richiedendo un costo consistente per la sua applicazione questa strategia permette, di contro, una maggiore garanzia di incisività e successo dei messaggi implementati.

In secondo luogo, l'approccio potrebbe essere di natura indifferenziata. In questo caso specifico, l'ente non sceglierà di applicare una differenziazione nei contenuti e, tanto meno, nei mezzi e nei canali utilizzati per la comunicazione dei propri messaggi. Il

pubblico viene considerata come un'unica massa indistinta, verso la quale indirizzare un unico contenuto. Se, da un lato, vi è un notevole risparmio in termini di risorse utilizzate dall'altro, come intuibile, l'efficacia non potrà essere paragonabile ad una comunicazione specifica e differenziata.

L'ultima tipologia di strategia comunicativa rispetto ai pubblici è di tipo mirato. Quest'ultima scelta consente di adottare un grado di specificità ancor più elevato, poiché si basa sulla scelta di un determinato segmento verso il quale indirizzare la propria comunicazione. I motivi ipotizzabili per questa scelta sono molteplici. Ad esempio, potrebbe esserci un pubblico particolare che richiede un'estrema focalizzazione ed impiego di risorse, tali da portare l'organizzazione ad optare per una strategia mirata, che implica la scelta di un unico pubblico al quale trasmettere il messaggio.

4.1.7 Gli strumenti di comunicazione e la loro scelta

La scelta degli strumenti di comunicazione più votati alla trasmissione del proprio messaggio è sicuramente un passaggio di rilevanza cruciale nella determinazione del successo di un piano di comunicazione. Se, come ampiamente visto, fattori quali l'individuazione precisa ed accurata dei pubblici di riferimento, lo sfruttamento dei propri punti di forza, ed una chiara e strutturata strategia di comunicazione contribuiscono certamente a disegnare il successo del proprio operato, è altrettanto fondamentale individuare, tra i molti a disposizione, gli strumenti ed i canali maggiormente funzionali alla trasmissione dei propri messaggi chiave. La loro conoscenza da parte del responsabile di relazioni pubbliche e, più in generale, da parte dell'organizzazione, rientra tra le competenze strategiche necessarie per la costruzione di una trasmissione incisiva delle proprie comunicazioni cui vanno aggiunte, in primo luogo, delle qualità personali di tipo relazionale, in grado di leggere correttamente le situazioni, i contesti, e le richieste dei pubblici, oltre che entrarvi in contatto, e quella che viene definita come la cultura di processo. Con questo concetto si designa l'attitudine a suddividere le azioni in ordinati e strutturati processi, capaci di delineare un percorso preciso nel conseguimento degli obiettivi prefissati, oltre che la

loro conoscenza approfondita, data dall'esperienza. Questo trittico, se applicato e sfruttato nelle sue potenzialità, garantisce di implementare un piano di comunicazione completo, dettagliato, che considera e tiene conto di ogni eventualità e richiesta emersa, guidando la realtà d'interesse verso il successo operativo.

Una prima, possibile distinzione tracciabile in merito ai mezzi di comunicazione passibili di scelta, prende come parametro di riferimento il grado ed il livello di controllabilità che su di essi può imporre il responsabile di relazioni pubbliche. Infatti, mentre su alcuni è possibile avere un controllo di tipo diretto- si possono citare, in merito, strumenti come le indagini, i *focus group*, o i questionari- su altri, peraltro dotati potenzialmente di un maggior effetto, l'organizzazione non è in grado né di esercitare un'influenza adeguata né un controllo strategico. Su quest'aspetto si avrà modo di ritornare nelle righe successive. Tra gli strumenti di comunicazione a disposizione, anche se in tal caso questa definizione non risulta essere adatta, rientrano anche le abilità personali proprie del responsabile di relazioni pubbliche, ovvero la sua capacità di porsi in una relazione sincera, aperta, inclusiva ed empatica con l'interlocutore di riferimento. Instaurare un rapporto equilibrato, votato all'ascolto ed alla collaborazione, oltre a facilitare la comprensione delle richieste e dei bisogni espressi, permette di generare quella fiducia cruciale per il raggiungimento di obiettivi condivisi e, conseguentemente, di una reciproca soddisfazione.

Si era fatto cenno, nelle righe precedenti, a quei mezzi di comunicazione che, da un lato, garantiscono il raggiungimento di un vasto pubblico, e dall'altro, paradossalmente, non sono controllabili dal responsabile delle relazioni pubbliche. Lo strumento che per eccellenza incarna questa contraddizione è la notizia. Come noto, grazie anche all'avvento dei mezzi di comunicazione digitali, le notizie hanno ora modo di circolare ancor più velocemente nell'ambiente mediale, raggiungendo potenzialmente una quantità indefinita di individui. Tuttavia, è la figura del giornalista ad avere l'ultima parola su quale avvenimento possa assurgere al ruolo di notizia e, come noto, il suo trasferimento sarà sempre una parziale reinterpretazione di quanto riportato dall'ente o società d'interesse.

Gli strumenti, al contrario, sui quali è possibile avere il controllo ed assumerne la gestione sono molteplici. La loro scelta è un processo estremamente delicato, ove il professionista di relazioni pubbliche deve operare un'attenta analisi, in concerto con il management, su quale si presti maggiormente alla comunicazione dei messaggi specifici che, di volta in volta, l'organizzazione intende trasferire. Ciò che, a differenza degli strumenti concreti, non deve mai mancare, sono le abilità personali dell'operatore di relazioni pubbliche. Con questo concetto, ci si riferisce alle ben note doti di ascolto, attitudine alla relazione interpersonale ed allo scambio, leadership, empatia, qualità retorica e persuasiva, team management. Se la capacità di utilizzo dei mezzi di comunicazione è fondamentale, altrettanto cruciali si rivelano le suddette caratteristiche personali.

Veniamo ora ad una rapida carrellata di quelli che sono gli strumenti ed i canali tra i quali è possibile operare una scelta nella comunicazione dei propri messaggi.

Il primo mezzo, anche in ragione dell'ormai pervasivo ambiente digitale, è internet. In questo spazio virtuale, l'organizzazione o società d'interesse può in primo luogo strutturare un proprio sito istituzionale, ove riportare le novità e le comunicazioni più rilevanti, circa iniziative, eventi, servizi e molti altri temi. In linea con il sito vi saranno poi le pagine sulle piattaforme di *digital networking*, le quali vanno gestite in sinergia ed integrazione l'una con l'altra. Attraverso questi canali, l'ente avrà modo di operare una comunicazione rapida, efficiente e capillare con i pubblici di riferimento, attivando inoltre processi e scambi dialogici e relazionali. Vi sono poi tutti gli strumenti attinenti al mondo cartaceo, ma che si stanno diffondendo anche nella loro versione digitalizzata, come opuscoli, *report*, *brochure*, *newsletter* e relazioni circa il proprio operato e le proprie attività annuali, anche e soprattutto in un'ottica di responsabilità sociale strategica.

Comunicazioni e pubblicità istituzionali, sono un mezzo per diffondere *awareness* pubblica circa la propria realtà, ed hanno dunque una finalità precipuamente informativa e comunicativa. In quest'ottica, l'organizzazione o società d'interesse può anche mirare ad acquisire specifici spazi pubblicitari strategici, al fine di aumentare

ulteriormente i propri ambienti di comunicazione. Gli eventi rappresentano un mezzo non convenzionale e, se opportunamente progettato ed implementato, estremamente efficace, poiché basato su aspetti di natura emozionale e relazionale. Nel corso del loro svolgimento, pertanto, si ha la possibilità di venire a contatto diretto con i propri pubblici, intavolare conversazioni costruttive, promuovere lo scambio di punti di vista e, in ultima analisi, chiarire eventuali dubbi circa specifici aspetti. Tra i numerosi ambienti necessari di monitoraggio, rientrano i mass media. Pertanto, è doveroso gestire le proprie relazioni con quest'ultimi, guadagnando la loro fiducia. Continuando con la disamina degli strumenti di comunicazione a disposizione, si trovano le sponsorizzazioni. La sinergia creata con il proprio sponsor, unita alla sua eventuale autorevolezza e *goodwill*, consente di creare un ulteriore canale attraverso il quale comunicare la propria realtà, sfruttando la comunanza di valori e tecniche narrative come lo *storytelling*, molto efficace nel contesto di eventi sponsorizzati. Infine, l'ultimo strumento opzionabile tra la molteplicità di scelte effettuabili, è la responsabilità sociale. Essa non è in sé un mezzo comunicativo vero e proprio, ma viene creato attraverso specifiche azioni e comportamenti da parte dell'organizzazione o società d'interesse. Tra questi, una comunicazione trasparente, un operato etico, l'ascolto e l'empatia come cardini dei rapporti interpersonali con i pubblici di riferimento, un *report* annuale completo dei risultati conseguiti e degli effetti delle proprie azioni su individui e territorio. Da ciò si comprende come la responsabilità sociale possa diventare uno strumento strategico, in grado di creare fiducia, *goodwill*, reputazione e passaparola positivi presso e tra i pubblici di riferimento.

Da quanto messo in luce, si possono trarre alcune sintetiche conclusioni circa la scelta degli strumenti di comunicazione e la comunicazione stessa: innanzitutto, quest'ultima azione va perseguita con costanza, continuità e trasparenza, mirando a creare un'immagine positiva e radicando nella mente dei pubblici un ricordo positivo della propria realtà. In secondo luogo, nella costruzione del proprio mix di comunicazione, l'equilibrio deve rappresentare il principio principale sul quale basare la progettazione. La scelta va operata in maniera coerente con quella che è la propria identità organizzativa e con i propri obiettivi, oltre che sulla base del contenuto dei messaggi e

del segmento di pubblico al quale si desidera indirizzarli. In ultima analisi, va assegnato un ruolo importante alle relazioni dirette ed interpersonali con i pubblici di riferimento.

4.1.8 Pianificare le azioni per aumentarne l'efficacia

Il piano di comunicazione è un progetto: per questo, ogni sua azione dovrà essere pianificata in maniera minuziosa, comprendendo anche un calcolo approssimativamente preciso di tutte le variabili che potrebbero incidere in maniera sostanziale sul conseguimento degli obiettivi prefissati. Lo scopo primario della pianificazione delle azioni, oltre all'aumento delle opportunità di successo del proprio operato, è il raggiungimento di tale traguardo in maniera ottimale, con il minor impiego possibile di risorse. Ciò non significa affrontare le sfide poste di fronte in modo superficiale, quanto piuttosto ottimizzare al meglio gli strumenti messi in campo in questa sfida.

Se, dunque, il piano di comunicazione è a tutti gli effetti un progetto e, conseguentemente, va pianificato, di quali elementi è composto e a quali processi funge da guida?

In primo luogo, il piano di comunicazione serve ad indicare le azioni dalle quali esso è formato. Successivamente, consente di tracciarne i tempi d'esecuzione, i soggetti deputati alla loro messa in pratica, e gli strumenti tramite i quali questi processi ed azioni vanno implementati. Da quanto detto, si evince come la pianificazione sia funzionale a dare una visione complessiva, globale e completa di tutti gli aspetti necessari alla messa in pratica del piano di comunicazione. Ciò, oltre ad ottimizzare le azioni, permette di dare una visione chiara di ciò che si deve fare, evitare l'insorgere di incomprensioni che potrebbero potenzialmente tramutarsi in conflitti, ed organizzare con precisione il lavoro.

In generale, in piano di comunicazione si dovrebbe annoverare quattro caratteristiche fondamentali: innanzitutto, la comprensibilità. Come intuibile, le indicazioni presenti

all'interno del documento vanno redatte in maniera chiara, al fine di poter essere implementate velocemente ed efficientemente. In secondo luogo, a livello contenutistico, è fondamentale che vi sia il giusto equilibrio tra completezza ed esaustività e sinteticità. Se troppo dettagliato, infatti, inficerebbe la comprensione stessa. Successivamente, deve essere sufficientemente flessibile per consentire aggiornamenti e correzioni in corso d'opera, qualora insorgano fattori e condizioni a modificare lo scenario iniziale. Infine, l'ultima caratteristica di un piano di comunicazione riguarda il suo utilizzo: di facile ed immediata applicazione, grazie ad un linguaggio chiaro, indicazioni precise, ed un contenuto esaustivo e dettagliato.

In dotazione alle organizzazioni o società, vi sono poi specifici strumenti informatici, essenzialmente di *project management*, capaci di aumentare ulteriormente la qualità del piano.

A titolo di esempio, si potrebbe citare, anche se è possibile redigerlo in forma cartacea, il Diagramma di Gantt. Gli aspetti maggiormente migliorabili attraverso questo strumento sono la suddivisione dei ruoli la scansione del timing delle diverse attività, e la stima delle spese richieste dal progetto.

Veniamo ora ad una presa in visione sintetica di alcuni aspetti generali di un progetto che, nel caso di una società sportiva dilettantistica, potrebbe essere rappresentato da un evento da essa organizzato. All'interno di un progetto, vi sono diverse dimensioni cui è necessario fare riferimento, e che necessitano di un monitoraggio continuo e costante. Tra queste, la qualità attesa delle *performances*, le *performances* stesse, i ruoli dei diversi attori coinvolti nella loro realizzazione, i costi previsti per ogni azione e, infine, i tempi entro i quali i processi devono essere portati a termine. Come accennato precedentemente, il Diagramma di Gantt può rivelarsi funzionale e prezioso nel monitoraggio di questi aspetti. Come intuibile, il responsabile di relazioni pubbliche, cui è affidata la gestione dei progetti, dovrà essere in possesso di determinate qualità e caratteristiche, al fine di portarli efficientemente a termine. Non va dimenticato, infatti, che è necessaria l'applicazione di una certa metodologia, evitando un'estemporanea ed improvvisata gestione dei molteplici aspetti che

compongono un progetto. Pertanto, egli dovrà: essere un leader, in grado di gestire un gruppo di lavoro e di motivarlo, focalizzandosi sul perseguimento degli obiettivi. Avere un'ottima attitudine relazionale, capacità d'ascolto, flessibilità, abilità nel saper riconoscere le esigenze e, infine, saper prendere, quando necessario determinati rischi. Da quanto emerso, si intuisce come la figura deputata alla gestione di un progetto debba avere un profilo di competenze completo, e debba saper applicare, nello svolgimento di un progetto, una determinata metodologia. Un progetto, generalmente, si compone di quattro grandi macrofasi. Esse sono indispensabili al fine di svilupparlo in maniera ottimale. In un primo momento, il progetto deve essere organizzato e definito, ovvero ne vanno condivisi gli obiettivi tra i componenti del team di lavoro ed allocate le risorse tra le diverse aree. Successivamente, anche grazie ad un Diagramma di Gantt, le azioni vengono definite, e se ne specificano la priorità d'applicazione, il *timing*, e l'ordine di implementazione. La terza fase, di gestione operativa, è delicata. Le azioni vengono messe concretamente in atto, ed è fondamentale che i soggetti mantengano concentrazione e motivazione. In conclusione, i risultati conseguiti vengono analizzati e valutati, al fine di comprendere se in quale grado gli obiettivi prefissati inizialmente sono stati raggiunti. Dalle considerazioni emerse, si trarranno spunti per la definizione di miglioramenti e verrà fatta un'analisi critica degli aspetti positivi e di quelli passibili di miglioramento futuro.

Il *project work* è uno strumento funzionale ad una dettagliata descrizione di tutti gli aspetti maggiormente rilevanti all'interno di un progetto. Inoltre, è in grado di porre in luce elementi essenziali come specifiche interdipendenze presenti tra una o più attività, vale a dire l'obbligo imperativo di svolgere uno determinato processo prima di un altro, e delineare le priorità d'azione, ovvero attività dotate di maggiore importanza e rilevanza.

Come specificato precedentemente, le azioni di un progetto vanno collocate all'interno di una linea temporale, comprensiva dell'arco temporale di svolgimento del progetto, specificandone i tempi d'esecuzione. Le azioni solitamente inserite nel Diagramma di Gantt, sono suddivisibili in due categorie: le semplici attività, indicanti i diversi

processi, e gli eventi di particolare rilievo, rappresentativi di specifici risultati o traguardi raggiunti. Quest'ultimi prendono il nome di *milestone*.

Un progetto, richiede l'impiego di specifiche risorse, non solo di carattere economico. Tuttavia, un rilevanza particolare è assunta dal budget, ovvero le risorse di natura finanziaria stanziata per la sua realizzazione. La loro determinazione, ed il controllo di un loro impiego ottimale ed in linea con le decisioni prese è essenziale al fine di ottimizzarne l'impiego ed evitare inutili sprechi, in grado di inficiare il perseguimento degli obiettivi.

Gli ultimi due aspetti essenziali in tema di progetto sono il monitoraggio periodico e costante della progressiva realizzazione dei processi, solitamente implementato secondo scadenze periodiche prefissate, e le verifiche finali del perseguimento degli obiettivi definiti in fase preliminare. La verifica in itinere è un'azione strategica, poiché consente, oltre di avere sempre un controllo accurato sullo stato di avanzamento del progetto, anche di apportare eventuali modifiche in corso d'opera. Quest'ultimo aspetto può dipendere da molteplici fattori: il mutamento di specifiche condizioni contestuali, la modifica di alcune richieste del committente, qualora il progetto miri alla realizzazione di un compito assegnato da terze parti. Data la limitata capacità di previsione circa certi fattori e condizioni, la verifica in itinere è uno strumento prezioso per affrontare e superare eventuali ostacoli che possono presentarsi in corso d'opera. La verifica finale, come intuibile, è indirizzata alla verifica del perseguimento di tutti gli obiettivi individuati al momento dell'elaborazione del progetto. Oltre al conseguimento generale, si terrà conto anche del livello qualitativo dello stesso, ricercando i passaggi che, magari, hanno determinato un calo degli standard performativi. Inoltre, sarebbe opportuno prevedere una fase di ascolto.

4.1.9 La gestione operativa dei messaggi chiave

Al fine di centrare e realizzare pienamente gli obiettivi prefissati, in maniera particolare quelli di natura comunicativa, è di fondamentale importanza che l'organizzazione o società d'interesse gestisca in modo ottimale il trasferimento di quelli che sono i propri messaggi chiave. Essi, infatti, contengono concetti specifici e

determinati, importanti per la realtà in questione, ed un loro efficiente raggiungimento dei pubblici di riferimento è uno degli obiettivi di maggiore interesse per un ente. Un messaggio chiave può contenere informazioni strategiche circa la propria realtà, le proprie attività, i servizi offerti, notizie importanti in merito ad eventi o manifestazioni future. Dunque, è facilmente intuibile come il loro trasferimento verso i pubblici di riferimento debba avvenire in maniera ottimale.

In una fase di gestione operativa, pertanto, oltre agli strumenti deputati al trasferimento dei messaggi chiave, dovrà saper governare i mezzi finalizzati alla costruzione di relazioni con gli *stakeholder* di riferimento. Questi strumenti, è bene ricordarlo, devono essere preventivamente integrati in maniera armonica e coerente all'interno di quella che è la complessiva strategia di comunicazione adottata dall'organizzazione o società d'interesse. Infatti, un posizionamento scorretto dei mezzi utilizzati per comunicare i propri messaggi chiave e di quelli finalizzati a creare relazioni con i pubblici, comporta inefficienze generali nel processo di comunicazione e, conseguentemente, nella loro gestione operativa. Inoltre, ogni singolo strumento possiede caratteristiche peculiari e specifiche. Da ciò ne consegue che la sua gestione operativa dovrà differire da quella di qualsiasi altro strumento utilizzato.

Il Diagramma di Gantt può, anche in questo caso, rivelarsi funzionale. Infatti, dal momento che uno dei suoi compiti principali è la specificazione ed il delineamento di quelle che sono le priorità ed i tempi di applicazione, in particolar modo dei processi organizzativi, questo principio è passibile di applicazione anche nel caso degli strumenti di comunicazione utilizzati all'interno della propria strategia generale e complessiva. Infatti, come nei processi, anche l'applicazione e l'utilizzo dei mezzi comunicativi e relazionali va gestita secondo uno specifico *timing* e dando priorità ed importanza maggiore ad alcuni rispetto ad altri.

Dunque, gli aspetti analizzabili e monitorabili dal Diagramma di Gantt circa la gestione operativa degli strumenti di comunicazione sono: il loro corretto utilizzo, il livello intermedio degli effetti derivanti dall'applicazione, e quello dei risultati in

itinerare conseguenti alla loro attivazione. In tal modo, verranno evitate estemporaneità ed improvvisazione nell'utilizzo degli strumenti prescelti.

4.1.10 Verifica e valutazione degli effetti e dei risultati

L'ultima fase prevista in un piano di comunicazione è mirata essenzialmente a verificare e valutare i risultati della propria azione comunicativa e di relazioni pubbliche. L'attività di verifica dovrebbe rientrare nel novero di quella che è una pianificazione strategica da parte dell'organizzazione o società d'interesse. Al contrario, invece, o per mancanza di competenze o, soprattutto, per il timore di cambiare pratiche consolidate e vedere le proprie convinzioni scardinate e confutate, la valutazione è un momento evitato, od affrontato in maniera superficiale. Ciò che manca, spesso, è una solida base metodologica e tecnica, che porta a relegare quest'attività cruciale in secondo piano. Valutare ha obiettivi e fini ben specifici, in grado di fornire indicazioni preziose circa il proprio operato e suggerimenti su come e dove implementare possibili miglioramenti. In particolare, quest'azione si concentra su aspetti di carattere qualitativo che, in unione con risultati quantitativi, riscontrati grazie alla misurazione, donano una visione completa dei risultati e degli effetti della propria attività comunicativa e di relazioni pubbliche. La base di partenza dell'attività valutativa sono solitamente i risultati di precedenti pre-test effettuati. Nel caso, ad esempio, di un messaggio chiave, un'organizzazione o società ne avrà testato la comprensibilità e l'efficacia. Nella fase finale, si procederà quindi ad una comparazione tra gli esiti del pre-test e quelli concretamente ottenuti al termine della propria azione, riscontrando incongruenze, differenze e similitudini in riferimento a specifici standard di qualità attesa, precedentemente prefissati.

In sintesi, gli obiettivi precipi di un'attività valutativa si possono suddividere in quattro aspetti:

- 1) In primo luogo, intuitivamente, verificare in che misura le attività e le *performances* siano state efficienti ed efficaci. Come detto, la verifica prende come riferimento uno standard definito in precedenza.

2) Consente di appurare il coinvolgimento dei propri pubblici di riferimento e, soprattutto, comprendere in che grado la loro mappatura e suddivisione sia stata fatta adeguatamente.

3) Valutando e misurando l'efficacia dei propri processi comunicativi, è possibile tracciare una comparazione tra i costi sostenuti per il perseguimento degli obiettivi ed i benefici effettivamente ottenuti. Ciò inoltre, consente di valutare l'efficienza con la quale sono state allocate ed utilizzate le risorse stanziare in fase preliminare.

4) Infine, la valutazione permette di testare il grado di comprensione, da parte dell'organizzazione, tanto del contesto nel quale si è operato quanto degli avvenimenti e delle circostanze operative.

La valutazione è focalizzata su determinati aspetti ed elementi. I due livelli sui quali concentrarsi sono, rispettivamente, inerenti al piano di comunicazione in sé e, in secondo luogo, ai risultati ottenuti dalla sua applicazione, comparati con gli obiettivi che l'organizzazione o società si erano prefissati. Del piano, in particolare, si desidera verificare la correttezza nell'utilizzo e nell'applicazione degli strumenti e dei canali utilizzati per trasferire i messaggi, il reale valore aggiunto che è in grado di apportare, e la sua effettiva coerenza e capacità di integrazione con i più generali obiettivi organizzativi. In merito agli effetti, si suddivideranno tra interni ed esterni. Internamente, ad esempio, il piano potrà rafforzare la coesione degli individui operanti. Esternamente, invece, si andrà a valutare essenzialmente i cambiamenti e le modifiche apportate al contesto ed ai pubblici di riferimento, in termini di *awareness*, visibilità, passaparola e *goodwill*.

In merito al *cosa* misurare, gli aspetti misurabili ed analizzabili hanno come essenziale punto di riferimento il destinatario. Esso, infatti, è tanto il primo interlocutore quanto il primo destinatario sia delle proprie attività di comunicazione sia di quelle di relazioni pubbliche. Dei propri pubblici vanno ascoltate le attese, i bisogni. Grazie ai sempre più dettagliati e sofisticati strumenti a disposizione, l'organizzazione o società d'interesse è in grado di attivare processi d'ascolto approfonditi, volti a comprendere le

reali necessità dei propri interlocutori, bilanciandole ed equilibrandole con quelli che sono gli obiettivi via via prefissati.

I risultati misurabili e verificabili sono molteplici, e si differenziano in base alla rilevanza strategica incarnata agli occhi di un'organizzazione, al loro impatto complessivo sul contesto ed i pubblici di riferimento, e sul periodo nel quale gli effetti divengono concretamente tangibili. Pertanto, si cercherà ora di esporre sinteticamente i possibili e diversi risultati che un ente o società d'interesse può verificare, al fine di acquisire dati ed informazioni sulle proprie attività e processi.

In primo luogo, il risultato passibile di immediata valutazione e riscontro è rappresentato dai cosiddetti output. Questo genere di risultati si caratterizza per uno scarso quantitativo di informazioni i termini di effetti concreti, ma per un'accurata valutazione di quella che è stata l'efficienza del proprio processo comunicativo. L'attività principale in grado di fornire output all'organizzazione è la rassegna stampa, poiché essa va a misurare, ad esempio, il numero di citazioni alle quali si è stati soggetti sui mezzi di comunicazione cartacei. Inoltre, altri tipi di output sono rappresentati dal numero di persone che ha presenziato ad un evento od iniziativa, dal numero di *stakeholder* influenti raggiunti dalla comunicazione e, in generale, tutti i risultati ricavabili da un monitoraggio dei media. Gli output, di contro, hanno orientamento organizzativo.

In secondo luogo, l'organizzazione o società d'interesse può misurare un fattore sempre di natura quantitativa che, però tiene conto anche dell'efficacia delle proprie comunicazioni e dei messaggi inoltrati: si tratta degli *outtakes*. Lo scopo primario della loro valutazione risiede nel comprendere il grado in cui i pubblici di riferimento hanno compreso, memorizzato ed interiorizzato il contenuto dal quale sono stati coinvolti. Implicitamente, grazie alla valutazione degli *outtakes* è possibile stimare anche il grado di attenzione riposto dai pubblici.

Il terzo parametro misurabile nella fase finale di un piano di comunicazione è attinente a quelle che sono state le conseguenze dell'azione comunicativa. Sostanzialmente, ci si propone di misurare e valutare in che grado le opinioni e gli atteggiamenti dei pubblici

di riferimento sono mutati successivamente all'attivazione di un piano di comunicazione. In tal senso, gli strumenti deputati a questa indagine possono essere sia di natura quantitativa sia di natura qualitativa. Proprio in ragione della varietà di strumenti a disposizione, misurare *outtakes* ed *outcome* può risultare difficile e laborioso.

L'ultimo fattore misurabile, probabilmente il più importante, e l'unico in grado di attestare se il piano di comunicazione abbia effettivamente consentito all'organizzazione di acquisire maggior valore è rappresentato dagli *outgrowth*. Sostanzialmente, il valore di una specifica realtà può aumentare attraverso due fattori: instaurando rapporti interpersonali solidi e fondati sulla fiducia, enfatizzando quindi un approccio basato su di una prospettiva relazionale, e sviluppando nel tempo una reputazione positiva ed autorevole. Reputazione e capitale relazionale, dunque, rappresentano i due poli sui quali fondare un'attività di relazioni pubbliche. Distinguendosi per un'attività organizzativa qualitativa ed incentrata sull'inclusione dei propri pubblici di riferimento, è possibile ottenere un risultato strategico di assoluta importanza: la percezione, da parte di quest'ultimi, di aver vissuto un'esperienza positiva, piacevole e di aver viste soddisfatte le proprie esigenze, oltre che aver visto ascoltate le proprie richieste. Questo comportamento virtuoso, se perseguito con costanza, consente di creare relazioni di qualità, caratterizzate sia da riproducibilità che da stabilità. Inoltre, come intuibile, i clienti o, nel caso di una società sportiva dilettantistica, i propri affiliati, potranno dirsi soddisfatti. Alla loro soddisfazione conseguirà un andamento positivo della realtà d'interesse, ciò a dimostrazione dello stretto legame esistente tra soddisfazione ed andamento.

Stabilità e riproducibilità delle relazioni, pertanto, devono rappresentare per un'organizzazione obiettivi strategici, da perseguire attraverso l'attivazione di processi qualitativi e di reale valore.

Costruire un ampio e solido capitale relazionale incarna probabilmente uno dei fini di maggior importanza e rilevanza per un'organizzazione. Le relazioni pubbliche, in tal senso, devono consentire, conseguentemente alla loro applicazione, di interessare e

stringere rapporti relazionali basati su fiducia e soddisfazione. Indubbiamente, ad una comunicazione efficace corrispondono relazioni migliori.

Quali sono, quindi, le componenti che dovrebbero caratterizzare un capitale relazionale veramente in grado di apportare valore aggiunto ad un'organizzazione o società?

Sinteticamente: la soddisfazione dei propri pubblici di riferimento. Riuscire a soddisfare gli *stakeholder* e gli interlocutori attraverso una comunicazione efficace e comprensiva delle loro richieste, è la chiave per apportare reali benefici ai pubblici e renderli soddisfatti del servizio offerto loro. La prima, immediata conseguenza della soddisfazione è la fiducia, altro risultato strategico per qualsiasi realtà miri ad aumentare la propria *awareness* e reputazione positiva. Per ottenere la fiducia dei pubblici è necessario dimostrare tre qualità: la competenza del proprio operato, la lealtà nei rapporti interpersonali, e l'integrità dei propri comportamenti ed atteggiamenti. Un capitale relazionale, dovrebbe poi annoverare una certa continuità ed un impegno affettivo, sia dall'ente verso i pubblici che da quest'ultimi all'organizzazione. Impegnarsi in una relazione significa considerarla meritevole di essere continuata e coltivata, indice che sia qualitativa e di valore. Le ultime due caratteristiche di un capitale relazionale realmente valevole sono l'attitudine allo scambio, di idee, opinioni, punti di vista e valore stesso, secondo il principio del *do ut des*. Inoltre, vi deve essere condivisione, dal momento che una relazione presuppone uno stretto legame tra i due soggetti costituenti.

Il capitale relazionale, se composto da relazioni realmente apportatrici di valore, può dare luogo ad una conseguenza fondamentale, che rappresenta anche uno dei principali obiettivi di un'organizzazione e di qualsiasi realtà operante in un territorio, vale a dire la creazione di reputazione. La reputazione, se di natura positiva, costituisce una risorsa cruciale, poiché in grado di generare ed apportare molteplici benefici. A titolo d'esempio, si ricordano *l'awareness*, la *goodwill* della comunità di riferimento, il passaparola positivo sia circa l'ente stesso sia per quanto riguarda il proprio operato ed i servizi forniti. In conclusione, si può affermare che l'attivazione

di un piano di comunicazione attentamente studiato nelle sue parti ed implementato seguendo specifici principi sia in grado sia di apportare valore, sia di creare una solida e positiva reputazione, funzionale all'acquisizione di risultati strategici ed all'andamento positivo della propria realtà.

CAPITOLO 5 PRESENTAZIONE DELLE ASD D'INTERESSE E VERIFICA DELL'ESISTENZA DI UN PIANO DI COMUNICAZIONE

Si è giunti, in questo quinto capitolo, allo studio ed all'analisi delle società sportive dilettantistiche o Associazioni Sportive Dilettantistiche prescelte per verificare se, anche a livello amatoriale, sia presente uno strutturato piano di comunicazione volto e finalizzato alla diffusione di notizie e messaggi inerenti la propria struttura, le proprie attività, iniziative e servizi. A tal proposito, è doveroso fare alcune premesse di carattere generale: trattandosi di realtà sportive operanti ad un livello dilettantistico, le risorse a disposizione sono essenzialmente limitate, e l'intento di espansione nel proprio territorio e contesto di riferimento rappresenta un obiettivo non di primo piano. La finalità maggiore risiede, piuttosto, nel proporre un'attività sportiva sicuramente qualitativa, finalizzata alla creazione di consapevolezza, in particolar modo verso i giovani, circa l'importanza di una regolare attività fisica. Ciò che è stato possibile constatare, durante l'analisi delle realtà prese in esame, è l'utilizzo di un'attività comunicativa piuttosto essenziale, basata sostanzialmente sull'utilizzo dei canali di *social networking* e del sito web istituzionale oltre che, naturalmente, coadiuvata dalle iniziative e dalle gare svolte. La loro gestione, tuttavia, non è risultata essere affidata ad un professionista del settore, quanto invece ad una figura già presente all'interno della struttura. Inoltre, anticipando già una delle conclusioni di questo elaborato, non si è riscontrata una costruzione dei processi comunicativi ed una loro complessa ed articolata suddivisione in un piano. Ciò non toglie che l'operato delle realtà oggetto di studio sia di alto livello, spesso con punte d'eccellenza per quanto concerne i risultati sportivi. Le tre associazioni sportive dilettantistiche sulle quali si è maggiormente focalizzato lo studio sono: Passione Artedanza, l'ASD Nastro

Rosso di Vicenza ed l'Associazione calcistica dilettanti Treviso. Il criterio con il quale è stata effettuata la scelta è legato ad un principio semplice, ma essenziale: tra le numerose ASD considerate e passate in rassegna, le suddette sono risultate essere quelle dotate di un'attività comunicativa maggiormente articolata, seppur prive di un piano di comunicazione strutturato. In tal senso, è stato possibile compiere un'indagine piu' approfondita, ricca, capace di fornire dati ed informazioni interessanti e di valore. Un tratto comune che è emerso è la focalizzazione sull'implementazione di un sito web curato, specialmente dal punto di vista grafico, soprattutto per la prima società presa in esame, l'Associazione Sportiva Dilettantistica Passione Arte Danza di Pordenone. Inoltre, pur non essendo in possesso di un piano di comunicazione completo di tutte le sue differenti fasi queste società, negli anni, attraverso un operato di notevole spessore, hanno saputo guadagnare l'approvazione e la benevolenza di un pubblico appassionato, presente in maniera costante e fedele. In riferimento agli eccellenti risultati sportivi ottenuti, è doveroso fare un accenno già in queste pagine iniziali. In merito all'Associazione Passione Arte e Danza si può citare il terzo posto ottenuto dalla coreografia proposta al concorso internazionale Expression di Firenze nel 2012, oltre che la presenza costante, nello staff, di insegnanti altamente qualificati. Della SCD Treviso va rammentata la partecipazione al campionato italiano di Serie A nel 2005/2006. Indubbiamente, risultati di rilievo per realtà sportive a livello dilettantistico, indici di come anche negli ambienti sportivi non assurti agli onori delle cronache, sia possibile raggiungere ed ottenere soddisfazioni frutto del lavoro quotidiano. Lo strumento metodologico fondamentale utilizzato per sviluppare quest'indagine è stato quello dell'intervista strutturata: per questioni di tempo e di praticità, è stata effettuata via email, prevedendo un quesito centrale, ovvero se la società in questione fosse in possesso di un piano di comunicazione strutturato, e successive sotto-domande, atte ad indagare sulla strutturazione delle diverse sue fasi. Inoltre, prevedendo una risposta negativa alla domanda principale, per le società apparse maggiormente interessanti, si è considerato un quesito di natura piu' generale, ovvero quali principi e tecniche esse utilizzano nella comunicazione della propria realtà e dei propri servizi, preceduta da un preventivo monitoraggio delle loro piattaforme social e del sito web istituzionale. Ciò, al fine di sviluppare un'idea di

carattere molto generale sulla costanza, sulla puntualità e sulla professionalità con la quale le ASD in questione aggiornano contenuti e messaggi. Dopo aver raccolto, grazie alla collaborazione delle suddette ASD, dati ed informazioni funzionali all'intento di questo elaborato, è emersa l'intenzione di aggiungere allo studio due, ulteriori ASD, dotate di una comunicazione tanto essenziale quanto carente, al fine di evidenziare ancor maggiormente la differenza, a parità di mancanza di un piano di comunicazione strutturato, tra la qualità comunicativa delle tre ASD scelte e quella della media generale delle ASD. Nello specifico, le due società sportive aggiuntive sono l'ASD Easy Divers, associazione e centro di immersioni subacquee della provincia di Padova, e l'ASD Torre Basket, squadra di basket dilettantistica di basket con sede a Torre, paese in provincia di Pordenone.

5.1 ASD Passione Arte Danza: cenni storici

L'Associazione Sportiva Dilettantistica Passione Arte Danza è una scuola di danza, con sede nella città di Pordenone, creata nel 2007. Attiva nel settore no-profit, dunque senza alcuna finalità e scopo di lucro ed apolitica, l'obiettivo fondamentale di questa realtà è la promozione e la diffusione di diverse discipline sportive collegate alle attività sportive della danza e della ginnastica. In merito allo sport, ed in particolar modo al proprio settore di riferimento, l'idea e la visione circa quelle che sono le sue finalità precipue sono sempre state molto chiare e lineari: praticando la danza e la ginnastica è possibile formare i giovani tanto dal punto di vista psico-fisico quanto da quello etico e morale. Ciò che la scuola si propone è donare e sviluppare nei propri allievi una forte e radicata consapevolezza di sé, in merito alle potenzialità possedute, alle proprie qualità e capacità creative. Nel novero delle discipline insegnate rientrano la danza classica, curata da Mattia Mantellato, ballerino professionista pordenonese diplomato presso l'Accademia Scuola di Ballo del Teatro alla Scala di Milano, la danza moderna, sotto la responsabilità e la supervisione di Nicoletta Moras, presidente dell'associazione, Valentina de Simone e Martina De Pin. La stessa danza moderna trova spazio anche in un'apposita sezione dedicata agli adulti, sempre insegnata da Nicoletta Moras e Valentina de Simone. Mira Senesi si dedica alla promozione della danza nelle sue forme contemporanee, mentre Paolo d'Alvise cura l'insegnamento del

hip hop. Come è possibile notare, dunque, la scuola offre una scelta ampia e variegata, atta a soddisfare le richieste e le esigenze del proprio pubblico, ricercando l'eccellenza nell'insegnamento delle maggiori tipologie del mondo della danza e del ballo. La qualità offerta nell'insegnamento, la cura meticolosa per i dettagli e le sfumature e, soprattutto, una profonda attenzione dedicata agli allievi, nelle loro richieste e nei loro bisogni, rendono certamente Passione Arte Danza un fiore all'occhiello del territorio pordenonese, riconosciuta ed apprezzata dal pubblico. Gli allievi formati in questa scuola hanno sempre avuto modo di prendere parte, negli anni, oltre che a numerosi eventi e spettacoli promossi dal comune di Pordenone, anche a manifestazioni ed iniziative esterne, come una rassegna di danza presso il teatro Pasolini di Casarsa, realtà riconosciuta ed apprezzata non soltanto a livello regionale ma in tutto il Triveneto, il Festival della danza svoltosi al Teatro Rossetti di Trieste, ed il Concorso Danza Expression di Firenze, dedicato alle coreografie di ballo, aggiudicandosi la terza posizione. La passione e la professionalità degli insegnanti, esigenti ma indubbiamente capaci di valorizzare le qualità e le attitudini degli allievi iscritti ai propri corsi di ballo e danza, rappresentano gli ingredienti tramite cui questa ASD sa proporre e creare un servizio ed un'offerta di qualità, rafforzatasi e miglioratasi anno dopo anno, ricercando l'eccellenza

5.1.1 La valutazione: indagine sull'esistenza di un piano ed analisi degli strumenti comunicativi

Si procederà, ora, per tutte e tre le società sportive dilettantistiche prese in esame, con un'indagine circa l'esistenza e l'utilizzo di un piano di comunicazione e, qualora non fosse presente in maniera strutturata, si analizzeranno le strategie e gli strumenti utilizzati dalle stesse al fine di promuovere le proprie attività e la propria realtà. Nello specifico, si partirà dall'ASD Passione Artedanza di Pordenone

In merito all'analisi del contesto, dell'ambiente e dello scenario, l'ASD Passione Artedanza non ricorre all'utilizzo di strumenti quali la matrice SWOT e l'analisi PEST poiché, per sua stessa ammissione, non ne conosce le finalità e la struttura. Tuttavia, si avvale di alcuni strumenti, al fine di rilevare potenziali minacce ed ostacoli alle

proprie attività ed iniziative, confrontare la propria situazione rispetto ad altre società sportive dilettantistiche attive nel medesimo settore disciplinare, ed osservare i trend di iscrizione di bambine/i e ragazze/i ad altri sport offerti nel comune di Pordenone. In particolare, vi è un costante aggiornamento circa potenziali provvedimenti, da parte del comune e della legislazione generale dello stato a carico delle società sportive dilettantistiche. Questo sia in materia giuridica e fiscale che per quanto attiene a finanziamenti ed agevolazioni.

Un occhio di riguardo, come accennato, viene dedicato alla valutazione ed alla presa di coscienza circa il numero di iscritti tanto alla società sportive dilettantistiche attive nel medesimo settore, dunque quello attinente al ballo ed alla danza, quanto a quelle che offrono una diversa proposta sportiva. Questo processo è strategico sia perché consente di comprendere se il proprio operato è stato svolto con qualità ed attenzione, sia perché permette di costruire un'idea circa le tendenze ed i mutamenti di interesse dei giovani in merito alle diverse discipline sportive. Inoltre, al termine di ogni anno sportivo, viene anche confrontato il numero di affiliati alla propria realtà rispetto all'anno precedente, valutando se vi sia stato un calo od un aumento. A seconda del risultato riscontrato, sono previste delle riunioni e degli scambi di impressioni ed opinioni circa ciò che può non avere funzionato e, dunque, è passibile di miglioramenti ed implementazioni o quello che, al contrario, ha costituito il punto di forza ed il fattore determinante per i risultati positivi ottenuti. In merito a queste azioni e processi, l'ASD Passione Artedanza ha affermato sia di attivarli al principio di un anno sportivo, quindi in un'ottica di osservazione della situazione iniziale, per operare un confronto con il precedente, sia al termine, dunque come misurazione e valutazione dei risultati. I dati attinenti alle iscrizioni sono presi da un database presente sul sito istituzionale del Comune di Pordenone, mentre in uno storico personale vi sono le informazioni circa le proprie affiliazioni.

5.1.2 L'individuazione dei pubblici di riferimento

L'individuazione dei pubblici, come sottolineato ricorrentemente nelle pagine precedenti, rappresenta una fase estremamente delicata nel computo dell'operato di un'organizzazione o società dal momento che, individuando e tracciando i profili dei pubblici giusti e strategici, e soddisfacendone i bisogni e le esigenze, una realtà specifica può ricevere molteplici benefici.

Nel caso di Passione Artedanza, gli stakeholder di riferimento sono rappresentati essenzialmente da quattro tipologie: gli allievi, i loro genitori, il Comune di Pordenone, ed i media locali. In particolare: i giovani che prendono la decisione di iscriversi, oltre ad essere stimolati da una naturale curiosità verso una disciplina richiedente impegno e dedizione e, dunque, stimolante, ricercano una possibilità di espressione della propria interiorità. I loro genitori, spesso hanno praticato la disciplina della danza e del ballo e, quindi, desiderano che anche i loro figli ne abbiano la possibilità. Il comune di Pordenone rientra nei pubblici di riferimento in quanto da l'opportunità di portare avanti la propria attività sul territorio e ne incentiva e ne promuove l'operato. I media, come intuibile, rappresentano un ulteriore stakeholder strategico, dal momento che, per quanto siano attivi in un contesto ridotto, e non su di una scala nazionale, offrono comunque una certa visibilità a livello regionale ma anche, in parte, oltre i suoi confini. A tal fine, tanto nei propri eventi specifici, come i saggi di fine anno, quanto in quelli in sinergia con altre società sportive attive nel medesimo settore disciplinare, viene sempre ricercata la presenza di testate giornalistiche o radiotelevisive, che possano contribuire ad incrementare la propria notorietà. Data l'elevata qualità ed il notevole impatto scenico da sempre offerto nei propri spettacoli, l'ASD Passione Artedanza ha saputo richiamare l'attenzione, nel corso degli ormai dieci anni di attività, di diverse testate, come il Messaggero Veneto, il Gazzettino, e di importanti televisioni regionali, come Telepordenone e Telefriuli, che ne hanno documentato l'attività, contribuendo ad aumentarne la visibilità. In merito alle modalità di coinvolgimento dei pubblici, Passione Artedanza annovera due canali principali: in primo luogo, il proprio sito internet, ove attiva una comunicazione di natura essenzialmente informativa, fornendo

indicazioni circa le discipline insegnate, gli appuntamenti piu' prossimi, ed i fini principali che si propone di ottenere. Attraverso, invece, la propria pagina Facebook, ricerca l'instaurazione di un processo comunicativo maggiormente dialogico, mirando alla creazione di conversazioni con gli utenti. Il secondo strumento di coinvolgimento è di carattere indiretto: esso è rappresentato dalle proprie esibizioni e dagli insegnamenti offerti dalla propria società. Attraverso la qualità fornita dalle performance, l'ASD Passione Artedanza coinvolge i pubblici creando passaparola positivo, e diffondendo la conoscenza della propria realtà e delle proprie attività tra un numero sempre maggiore di persone.

L'ascolto dei propri stakeholder di riferimento, per la realtà in questione, ha sempre assunto e rappresenta sempre una fase di assoluta importanza. In merito ai primi due gruppi di stakeholder che, si ricorda, sono rappresentati dagli iscritti alla propria società e dai loro genitori, il processo di ascolto si snoda in un arco temporale costante e continuo: in particolare, al momento dell'iscrizione viene chiesto, a scopo puramente conoscitivo e per sincero interesse, quale sia stato il fattore determinante che ha portato alla scelta dell'iscrizione. Successivamente, viene illustrato il proprio metodo d'insegnamento e, piu' in generale, quali siano i contenuti che si intendono trasmettere e trasferire ai propri allievi. In tal modo, viene attivato un processo di ascolto reciproco, finalizzato alla conoscenza dei bisogni, delle esigenze e delle aspettative dei propri pubblici. L'ascolto nei confronti di questi primi due segmenti di pubblico si esplica anche in itinere, allo scopo di prendere coscienza circa eventuali necessità emerse in specifici momenti, ed ottenere feedback in merito alla percezione del proprio operato. In questo modo, gli insegnanti hanno l'opportunità di entrare in sintonia ed in un rapporto empatico con i propri allievi ed i loro genitori, guadagnandone la fiducia. Infine, un processo di ascolto è previsto anche al termine del saggio di fine anno. Sia prima che, soprattutto, al termine dell'esibizione, nascono momenti funzionali all'attivazione di processi di confronto, dialogo, scambio di opinioni, in modo tale da ricevere informazioni circa la soddisfazione per quanto ricevuto nel corso dell'anno e, eventualmente, in merito ad aspetti piu' negativi, dei

quali si mirerà a comprendere le cause, al fine di risolverli quanto piu' repentinamente possibile.

Per quanto concerne il Comune di Pordenone ed i media locali, il processo di ascolto si esplica in maniera differente. In merito al primo, viene ricercata una profonda sinergia e comunione di intenti. L'interesse principale del comune è rappresentato, come intuibile, dalla diffusione nel territorio delle proprie eccellenze, delle quali l'ASD Passione Artedanza fa parte, in ambito sportivo. Pertanto, sia attraverso la promozione di eventi specifici e dedicati, sia tramite la presenza della società nell'ambito di manifestazioni di carattere piu' generale, il comune e la società in questione si propongono di perseguire gli obiettivi personali e comuni generati dai propri bisogni. I media locali, pur rappresentando uno stakeholder di riferimento strategico, non si può dire abbiano bisogni di particolare natura. Al contrario, la redazione di articoli positivi, e le citazioni in merito alle proprie performances ed alle proprie attività, assumono una rilevanza strategica per la realtà in questione, motivata costantemente all'ottenimento di risultati di rilievo che contribuiscano alla diffusione, nel territorio, della propria awareness e della propria visibilità presso un numero sempre maggiore di persone, con ritorni, anche per la città di Pordenone.

5.1.3 La definizione degli obiettivi

Si venga ora all'analisi degli obiettivi: come premessa generale è doveroso rammentare che, nel caso di tutte e tre le realtà di studio, l'acquisizione di profitto in termini economici non rientri tra gli obiettivi prefissati. Ciò in ragione del fatto che, trattandosi di società sportive dilettantistiche, attive in ambito no profit, qualunque tipo di incasso deve essere ripartito ai fini del bene collettivo della comunità. Naturalmente, sono emersi obiettivi di altra natura, che verranno di seguito esplicitati.

Innanzitutto, l'ASD Passione Artedanza mira alla creazione di solide, forti e durature relazioni con i propri stakeholder di riferimento, in primo luogo gli affiliati alla propria società, ovvero i giovani che decidono di avvicinarsi alle discipline del ballo e della danza, ed i loro genitori. Come sottolineato precedentemente, l'attivazione di conversazioni e di processi di ascolto continui ed inclusivi, in aggiunta all'offerta di un

servizio ed un insegnamento altamente qualitativo, rappresentano gli strumenti principali tramite i quali creare relazioni fiduciarie e profonde. Lo sviluppo delle potenzialità degli allievi, la loro formazione, e l'incremento della fiducia nei loro mezzi e della loro autostima, inoltre, si caratterizzano come obiettivi condivisi tra la società ed i genitori degli allievi. La creazione di forti legami e sinergie è inoltre indirizzata verso il comune di Pordenone, in quanto attivo sostenitore delle iniziative proposte dalle società sportive dilettantistiche, promotrici dell'attività sportiva, di principi e valori e della sana competizione agonistica, oltre che del benessere psicofisico. Infine, come intuibile, viene posta particolare attenzione alla coltivazione di relazioni positive con i media locali, in quanto canale principale dell'espansione della propria awareness e visibilità sul territorio d'appartenenza. Pertanto, l'ASD Passione Artedanza, attraverso la ricerca di un operato di alto livello, mira ad orientarne favorevolmente l'opinione, al fine di riceverne sostegno e passaparola positivo.

L'ultimo obiettivo, facilmente intuibile, è rappresentato dalla volontà di espandere la propria immagine tra un numero sempre maggiore di persone. Pur non avendo alcun scopo di lucro, è naturale comprendere come la società in questione desideri vedere riconosciuto il proprio operato, l'impegno profuso, e la passione messa al servizio, ogni anno, di decine di ragazzi desiderosi di praticare le discipline sportive insegnate. Tutti questi elementi rientrano nel novero di quella che è la mission specifica della società in questione. Mission conseguibile, oltre che attraverso un attento processo di comunicazione interna, volta ad attivare la ricerca di un miglioramento continuo e sviluppare un senso d'appartenenza comune, in primo luogo tramite i risultati di assoluto valore conseguiti ogni anno, grazie alla presenza di un corpo insegnanti altamente professionale ed in possesso di una riconosciuta preparazione tecnica, e di allievi fortemente motivati ed orientati alla ricerca dell'eccellenza performativa.

Anche per l'ASD Passione Artedanza, dunque, come qualsiasi realtà attiva tanto nel settore profit quanto in quello no profit, è stato possibile rilevare determinati obiettivi in termini di comunicazione esterna diffusi sia, nella pratica, attraverso le proprie iniziative, i corsi e gli stage promossi, e gli spettacoli ai quali prende attivamente

parte, sia tramite il proprio sito istituzionale e la pagina Facebook dedicata, aventi finalità maggiormente informative.

In primo luogo, la società si propone di rivestire un ruolo di natura sociale e pedagogica, dal momento che, come è possibile leggere nella propria presentazione sul sito web istituzionale, essa: *“Ha per finalità lo sviluppo e la diffusione di attività sportive dilettantistiche connesse alla disciplina dello sport della danza e della ginnastica, inteso come mezzo di formazione psico-fisica e morale dei soci, mediante la gestione di ogni forma di attività agonistica, ricreativa, o di ogni altro tipo di attività motoria e non, idonea a promuovere la conoscenza e la pratica della citata disciplina. La pratica di queste discipline porta ad una maggiore consapevolezza di sé stessi sia in senso individuale che sociale”*. Da queste parole si evince come la formazione psicofisica degli allievi rappresenti il focus fondamentale per questa società. Nel suo perseguimento, si ritrova il mezzo principale tramite cui l'ASD Passione Artedanza mira a guadagnare il consenso dell'opinione pubblica e, conseguentemente, poter fruire di un'immagine positiva e di goodwill verso la comunità ed il territorio di riferimento e di appartenenza. Attraverso la potente azione comunicativa generata dalle performances qualitative e di rilievo offerte nel corso degli anni, questa società è stata dunque in grado di indurre nei propri pubblici opinioni, giudizi ed atteggiamenti favorevoli e positivi, generando un diffuso passaparola e, pertanto, rafforzare e migliorare notevolmente la propria reputazione, la propria notorietà, e la visibilità generale della propria realtà. In conclusione, è possibile riepilogare gli obiettivi di questa società in:

- 1) Obiettivi relazionali, mirati alla creazione ed al consolidamento di relazioni inclusive e qualitative con i propri pubblici di riferimento.
- 2) Obiettivi annoverabili nella rappresentazione dei propri interessi.
- 3) Obiettivi comunicativo-informativi, finalizzati alla diffusione dell'awareness sulla propria realtà e sulle attività proposte, cui sono collegabili finalità di carattere sociale, come la formazione psico-fisica dei propri allievi, e la promozione dell'attività sportiva mirata al miglioramento personale.

5.1.4 La definizione dei messaggi chiave

Per quanto concerne la definizione dei messaggi chiave, non è risultato essere presente uno strutturato e completo processo di costruzione degli stessi. Tuttavia la realtà in questione, l'ASD Passione Artedanza, essendosi sempre caratterizzata, sin dalla sua fondazione, per una ben precisa filosofia operativa ed un'attenzione precipua allo sviluppo del benessere psico-fisico e caratteriale dei propri allievi, è giunta a proporre dei messaggi chiave aventi le fondamentali caratteristiche di comprensibilità e familiarità, indispensabili per poter comunicare in maniera efficace. Indubbiamente, nei messaggi chiave trasmessi, è riscontrabile una ferrea coerenza con quelli che sono gli obiettivi di comunicazione generali di questa società sportiva dilettantistica. Nello specifico, due sono i concetti sui quali sono imperniati tanto i messaggi chiave quanto la comunicazione di questa realtà:

- 1) La pratica sportiva deve assurgere a momento qualificante e rilevante della vita di un giovane.
- 2) L'apprendimento, in particolare, della danza e del ballo, consente l'acquisizione di un benessere tanto fisico quanto psicologico e morale, attraverso una piena presa di coscienza e di consapevolezza del proprio potenziale individuale, cui conseguono maggiore autostima e fiducia.

Come si evince dai due messaggi chiave, sono riscontrabili almeno tre delle sette caratteristiche che, dal punto di vista di Center e Cutlip, dovrebbero caratterizzare un'efficace comunicazione, ovvero: la credibilità, in quanto l'approccio professionale ed il rilievo dei risultati conseguiti negli anni fanno apparire l'ASD Passione Artedanza tanto competente quanto credibile agli occhi dei pubblici. Inoltre, i messaggi si caratterizzano per chiarezza e contenuto, risultando significativi per chi li riceve. Indirettamente, emergono due ulteriori qualità nei messaggi:

- a) La continuità, poiché gli obiettivi contenuti all'interno dei propri messaggi chiave, che la società si prefissa annualmente, vengono puntualmente raggiunti, spesso con l'eccellenza dei risultati.

b) Il contesto: come noto, un processo comunicativo costituito da messaggi, deve necessariamente tenere conto di quello che è il proprio ambiente operativo di riferimento, considerando anche aspetti inerenti ai trend. In tal senso, negli ultimi anni ha avuto uno sviluppo ed una diffusione notevole l'hip hop, uno stile di danza ritmato e coinvolgente. In tal senso, nell'offerta disciplinare dell'ASD è previsto l'insegnamento anche di questo tipo di ballo.

In ultima analisi, la fase di cosiddetto post-test dei propri messaggi viene essenzialmente attivata nel contesto dei saggi finali, ove insegnanti e genitori hanno modo di confrontarsi sul perseguimento degli obiettivi prefissati constatando, così, anche l'efficacia dei messaggi chiave.

5.1.5 La strategia comunicativa

La strategia comunicativa posta in atto dalla società in questione, alla luce dell'analisi effettuata, non si caratterizza per un elevato grado di complessità. Un ruolo fondamentale viene assegnato tanto alle modalità di contatto con i propri pubblici di riferimento, quanto allo stile comunicativo adottato. In merito al primo punto, l'ASD Passione Artedanza ha deciso di differenziare le modalità di rapportarsi con gli stakeholder ed i pubblici, seguendo la suddivisione tra interazione diretta ed interazione indiretta o mediata. La prima tipologia interattiva si esplica attraverso il contatto diretto con le persone nel contesto degli eventi promossi e delle iniziative alle quali prende parte. In tal modo, è possibile instaurare dialoghi e conversazioni faccia a faccia, consentendo il chiarimento di qualsiasi dubbio, anche di natura tecnica, e rispondendo alle domande inerenti il proprio operato. Attraverso quest'approccio comunicativo vi è un aumento della fiducia ed un confronto costruttivo e sincero. Il contatto diretto è previsto, inoltre, con il Comune, che si è visto rappresentare un segmento del pubblico di riferimento della società. Questo, sia al momento di richiedere gli spazi necessari allo svolgimento dei suddetti eventi, sia agli eventi stessi, ai quali le istituzioni assistono. Nel corso delle iniziative, il contatto diretto avviene anche con i media locali, il quarto *stakeholder* dell'ASD, nel corso delle interviste.

In merito all'interazione indiretta o mediata essa, come intuibile, viene portata avanti sui canali ed i profili di *social networking* della società e sul sito web istituzionale. Su queste piattaforme, infatti, l'orientamento privilegiato è la trasmissione di informazioni, comunicazioni e notizie circa le proprie attività e riguardanti eventi futuri in programma, costantemente aggiornate. Nonostante, come detto, l'interazione su questi canali sia di natura mediata, tramite la pagina Facebook l'ASD si propone in ogni caso di attivare conversazioni quanto più inclusive, in grado di generare feedback ed opinioni che, seppur prive dei tratti relazionali caratterizzanti un dialogo vis a vis, annoverano un certo grado di intensità. Lo stile comunicativo dell'ASD Passione Artedanza appare come un mix bilanciato ed efficace, comprendente uno stile educativo che, come si è potuto constatare dagli specifici obiettivi e dai messaggi chiave, mira al trasferimento di concetti quali l'importanza della pratica sportiva e l'utilizzo della stessa quale strada per il conseguimento del proprio benessere psico-fisico, l'aumento dell'autostima e l'espressione della propria creatività. Inoltre la società si propone, tramite l'insegnamento, di informare i propri pubblici circa le caratteristiche tecniche peculiari dei differenti stili di ballo e di danza. Infine, aspetto estremamente rilevante, mira ad una comunicazione di tipo emozionale ricercando, negli spettacoli e nelle coreografie, un contatto intimo ed individuale con lo spettatore, toccando quelle corde capaci di generare sensazioni uniche ed impressionare per la loro ricercatezza e raffinatezza nei movimenti.

5.1.6 Gli strumenti di comunicazione

Si venga, ora, all'indagine circa i mezzi di comunicazione utilizzati dall'ASD Passione Artedanza al fine di entrare in contatto con i propri pubblici di riferimento, instaurarvi relazioni inclusive e comunicare la propria realtà, il proprio operato, ed i messaggi chiave.

Come si è avuto modo di constatare, in aggiunta ai mezzi ed agli strumenti di comunicazione tradizionali, un'organizzazione o società deve sviluppare ed affinare, nei suoi membri, specifiche qualità personali, funzionali ad instaurare un'adeguata relazione ed un contatto diretto profondo con i propri pubblici di riferimento. L'ASD

Passione Artedanza, sotto questo profilo, ha saputo e sa mettere in campo un'attitudine alla relazione interpersonale di assoluto valore e di indubbia qualità. Avendo come primario obiettivo lo sviluppo delle qualità personali, oltre che tecniche, dei propri allievi gli insegnanti, nella relazione con i giovani e nella quotidiana attività divulgativa, praticano assiduamente un processo di ascolto delle loro esigenze e dei loro bisogni, comprendendone i diversi aspetti e le differenti sfaccettature individuali. Inoltre, vi è una costante ricerca di un rapporto empatico con l'allievo, del quale ci si propone di far emergere le potenzialità ed i punti di forza, utilizzati anche come strumento e tecnica motivazionale. Un processo d'ascolto, come intuibile e come evidenziato nelle pagine precedenti è attivato anche nei confronti dei genitori degli allievi e con il Comune di Pordenone. In merito ai primi, gli insegnanti ricercano l'instaurazione di un rapporto fiduciario, proponendosi di comprendere il carattere e la personalità degli allievi e, conseguentemente, cercando di calibrare il proprio approccio interpersonale in maniera differente a seconda della singola individualità. Riguardo invece al Comune, l'ascolto ed il rapporto instaurato sono volti alla ricerca delle migliori soluzioni per poter promuovere efficacemente le discipline insegnate sul territorio di riferimento.

Passando all'analisi degli strumenti comunicativi utilizzati, tradizionali e non, è stato possibile riscontrare una scelta piuttosto eterogenea, mirata allo sviluppo di un'azione varia e sufficientemente differenziata. Il primo mezzo cui l'ASD attribuisce un ruolo rilevante è rappresentato dagli eventi. In virtù del loro potenziale comunicativo e di coinvolgimento diretto, e della capacità di evocare determinate sensazioni e componenti emozionali, questo tipo di strumento riveste una posizione strategica nel bagaglio di canali a disposizione. Oltre, naturalmente, al saggio di fine anno, previsto alla metà del mese di giugno, la società organizza numerosi seminari, stage e workshop didattico-formativi, finalizzati alla promozione, sul territorio, delle discipline del ballo e della danza. Inoltre, partecipa assiduamente al Festival Internazionale della danza di Latisana, manifestazione di rilievo organizzata dalla ASD Zorà Studio Danza che costituisce, al contempo, un'occasione di divertimento e di beneficenza. Infatti, ogni anno, gli incassi vengono devoluti alla Fondazione Robert

Hollman, ente privato ma senza alcuna finalità lucrativa, che si propone di offrire sostegno e consulenza sia ai bambini affetti da deficit visivo, che alle loro famiglie. Un altro evento importante al quale l'ASD partecipa costantemente è: “ Incontriamoci a Pordenone”, giornata prevista per la metà del mese di ottobre, con un ricco programma fatto di mostre, conferenze, stand e spettacoli, finalizzata alla promozione della realtà pordenonese sul territorio.

Proseguendo nella rassegna degli strumenti di comunicazione utilizzati, è stato possibile appurare l'importanza assegnata sia alla responsabilità sociale, sia ad un'attenta gestione delle relazioni con il territorio e le comunità locali: per quanto concerne il primo aspetto, rappresentando una realtà no profit e, dunque, non avendo alcun scopo di lucro, l'ASD Passione Artedanza fonda una componente integrante della propria comunicazione sull'enfaticizzazione dell'aspetto sociale, sulla trasparenza del proprio operato e degli obiettivi, e sull'appoggio a cause benefiche. Inoltre, nel corso degli anni, ha perseguito la ricerca di relazioni di valore e collaborative con il proprio territorio e comunità di riferimento, mirando ad una sua promozione anche oltre i confini regionali.

Pur non svolgendo vere e proprie ricerche ed indagini di mercato, l'ASD attiva un costante aggiornamento circa tecniche, passi e trend inerenti al proprio settore disciplinare. In questo processo, gli insegnanti fondano il proprio lavoro quotidiano, mirato a proporre un'offerta continuamente aggiornata, che osservi e tenga conto dei mutamenti in corso nell'ambiente del ballo e della danza, al fine di soddisfare le richieste e le esigenze dei propri pubblici.

In ultima analisi, nell'attività comunicativa rientrano il sito web istituzionale, la pagina Facebook ed il profilo Twitter. Il primo appare curato. Nella home page risaltano le differenti voci indicanti i diversi temi presenti nel sito. Inoltre, con un meccanismo di slide, vengono offerte immagini tratte da alcuni spettacoli organizzati dalla ASD. Le informazioni sono costantemente aggiornate, ed informano gli utenti circa eventi e servizi offerti, oltre a presentare il corpo insegnanti e le discipline di ballo e danza insegnate. Anche nella grafica, sobria, con colori di sfondo coerenti con quelli dei

caratteri, il sito trova un elemento efficace, capace di invogliare l'utente a rimanere. La navigazione, infine, è intuitiva e offre un semplice reperimento delle informazioni.

- Il profilo Twitter nulla aggiunge ai contenuti già pubblicati sulla pagina Facebook, risultando una ripetizione inutile. Data la spettacolarità coreografica, sarebbe più utile una pagina Instagram.

- La pagina Facebook offre un'informazione abbastanza aggiornata. I post hanno una cadenza media piuttosto varia, e sono quasi sempre corredati da immagini. Nel complesso, essa appare strutturalmente semplice, senza grandi pretese, ma con una ricerca di dialogo e conversazione con i propri pubblici.

In definitiva, l'offerta comunicativa dell'ASD Passione Artedanza è abbastanza articolata, e mira alla scelta di strumenti e tecniche che possano valorizzarne l'operato, il quale ha ormai raggiunto un elevato grado di autorevolezza e riconoscimento a livello regionale, ma si è anche reso in grado di travalicarne i confini, acquisendo approvazione e visibilità anche presso pubblici più ampi.

5.1.7 La pianificazione delle azioni

Spostando l'attenzione sulla fase di pianificazione delle azioni, dal confronto avuto con l'ASD Passione Artedanza è emerso come, sostanzialmente, il progetto principale sul quale ogni anno si focalizza la società sia il saggio di fine anno, suddiviso nelle diverse discipline insegnate. Tuttavia, nella propria preparazione verso questo importante evento, non viene attivata un'articolata azione di *project management*. Avendo uno strutturato e consolidato programma disciplinare, infatti, la società ha sviluppato una gestione critica ed equilibrata della preparazione, con ruoli e responsabilità definiti in maniera precisa, una cultura lavorativa condivisa, e tempistiche e scadenze note, che prevedono prove periodiche distribuite lungo i mesi di avvicinamento al saggio, funzionali soprattutto alla verifica costante dei progressi compiuti, in una sorta di: "*report work in progress*". Verifica e controllo che trovano il loro culmine tanto durante il saggio finale quanto nella valutazione successiva alla sua conclusione, come si avrà modo di vedere nell'analisi dell'ultima fase. Pertanto, pur non costruendo un complesso ed articolato piano strutturale di progetto la società,

grazie all'esperienza maturata negli anni e ad un'attenzione particolare e costante nel lavoro quotidiano, riesce a raggiungere eccellenti risultati, offrendo sempre spettacoli e *performances* di alto livello.

5.1.8 La gestione operativa dei messaggi chiave

In merito alla gestione operativa dei propri messaggi chiave, l'ASD Passione Artedanza compie un'azione di monitoraggio piuttosto semplice, ma costante su tutti quelli che sono i canali e gli strumenti di comunicazione utilizzati per il loro trasferimento. Non è risultato esserci il ricorso al Diagramma di Gantt per la determinazione di tempi e priorità. In ogni caso, al di là degli eventi, strumento comunicativo privilegiato ma attivabile, come intuibile, solo quando vi sia il loro svolgimento, la società ricerca, soprattutto sulla pagina Facebook, feedback da parte del pubblico, al fine di mantenere con esso un dialogo costante ed uno scambio interattivo e inclusivo.

5.1.9 Analisi e valutazione dei risultati

Si è giunti all'analisi dell'ultima fase, ovvero quella inerenti alla misurazione ed alla valutazione dei risultati ottenuti attraverso il proprio operato e la propria azione comunicativa. L'ASD Passione Artedanza dedica un'attenzione specifica a questa fase, tanto nell'azione di misurazione quanto in quella di valutazione. Pur non rientrando il profitto nei suoi obiettivi finali, essendo una società attiva nel campo del no-profit, è naturale che vi sia un interesse specifico nella valutazione di aspetti quali le opinioni ed il feedback dei propri pubblici di riferimento, i benefici apportati alla comunità ed al territorio di appartenenza, il grado di coinvolgimento sviluppato, e la comprensione dei propri messaggi chiave.

Pur non disponendo di strumenti sofisticati, l'ASD ricerca costantemente la comprensione degli aspetti sopracitati focalizzando la propria attenzione, in particolare, su elementi strategici, già ampiamente citati, quali il capitale relazionale, ovvero gli outgrowth, e la propria reputazione. Inoltre, una parte della valutazione è dedicata ad aspetti quali le conseguenze del proprio processo comunicativo ed i suoi riscontri.

Partiamo da questi ultimi due: al di là degli incontri personali, nell'ambito di eventi ed iniziative, Facebook è lo strumento privilegiato per la misurazione dei riscontri della comunicazione, dal momento che offre la possibilità di costruire conversazioni interattive ed inclusive con i propri pubblici, le quali consentono di discutere e confrontarsi circa i messaggi ed i contenuti proposti, attraverso il proprio operato, dalla società. Attraverso questi scambi, l'ASD Passione Artedanza ha modo di appurare se e quanto i suoi pubblici abbiano interiorizzato le finalità ed i messaggi che essa si propone di trasmettere con l'insegnamento di queste discipline. Inoltre, ha la possibilità di comprendere la natura delle opinioni generali sulle discipline della danza e del ballo che, per gli insegnanti non rappresentano solamente delle attività sportive, ma fungono anche da strumenti pedagogici ed educativi, mirati al miglioramento fisico e all'accettazione di sé stessi. Quest'ultimo aspetto è assolutamente centrale nella filosofia di questa ASD e, nell'insegnamento, lo si cerca di veicolare agli allievi, rendendolo loro e facendone una linea guida di condotta generale.

Prospettiva relazionale e reputazione sono gli aspetti che, nella valutazione finale, rivestono il maggiore interesse per l'ASD Passione Artedanza. Il valore creato per sé, per i propri pubblici e la comunità d'appartenenza, rappresentano fattori estremamente rilevanti. L'occasione principale per poter constatare personalmente la qualità delle relazioni e della notorietà sono gli eventi. In questa sede, come intuibile, la società ha modo di conversare e dialogare con i propri pubblici, attivando processi di scambio fondamentali, e prendendo coscienza della propria autorevolezza e dell'affetto dei pubblici nei propri confronti oltre che, naturalmente, della loro soddisfazione per il servizio e le performance offerte. Un occhio di particolare riguardo viene rivolto all'indagine circa la qualità dell'esperienza vissuta, attivata tramite l'ascolto dei commenti, dei giudizi, e delle opinioni inerenti tanto alle lezioni tenute nel corso dell'anno quanto al saggio finale e ad altri eventi ed iniziative alle quali l'ASD ha preso parte. Pertanto, di grande interesse per la società è la misurazione della stabilità e della riproducibilità delle relazioni instaurate, verificabile, ad esempio, attraverso l'analisi delle iscrizioni alla propria scuola.

- Come evidenziato, lo sviluppo e la costruzione di un capitale relazionale sempre più esteso e capillare è uno degli obiettivi fondamentali per l'ASD Passione Artedanza. Tramite la sopraccitata analisi e valutazione delle iscrizioni, essa ha modo di constatare la qualità del proprio operato, verificando se, da un anno all'altro vi siano state maggiori o minori iscrizioni e, soprattutto, quanti tra gli affiliati di uno specifico anno abbiano scelto di continuare la loro formazione. Come in ambito profit, si ricorda che riveste maggiore importanza mantenere un cliente piuttosto che acquisirne uno di nuovo. Pertanto, in un'ottica di medio-lungo termine, la società mira allo sviluppo di relazioni sempre più fiduciarie e qualitative, fondate sul dialogo e sul confronto costante.

In particolare, la ricerca è indirizzata alla costruzione di rapporti basati sulle tutte quelle caratteristiche proprie di una relazione solida ed ottimale: la fiducia, guadagnata attraverso una comunicazione trasparente, un operato professionale, ed un ascolto focalizzato sulla comprensione delle richieste e delle esigenze dei pubblici. La correttezza verso i propri allievi, l'impegno e la passione profusa nel trasmettere determinati concetti ed insegnamenti e nella coltivazione dei talenti individuali.

Lo scambio e la condivisione con i pubblici, in particolar modo nel contesto degli eventi e delle iniziative. La continuità d'impegno offerta nell'insegnamento. La costruzione di un rapporto anche di tipo emozionale, ricercando la sintonia e la comunione d'intenti e di obiettivi. Infine, naturalmente, la ricerca della soddisfazione tanto dei propri allievi, interlocutore principale della società, quanto dei loro genitori.

Pertanto, tramite gli elementi sopraccitati, l'ASD Passione Artedanza persegue, anno dopo anno, la creazione di relazioni solide e fiduciarie, offrendosi come realtà autorevole nel proprio settore disciplinare di competenza. L'incremento della reputazione, della visibilità, e del favore pubblico verso il proprio operato, negli undici anni passati dalla sua fondazione, esemplifica i risultati ottenuti da questa realtà, che fa della competenza e della preparazione i propri elementi distintivi.

5.2 ASD Nastro Rosso Vicenza

La seconda società sportiva dilettantistica sulla quale si è focalizzata l'indagine e l'analisi è l'ASD Nastro Rosso Vicenza. La scelta si è indirizzata su questa realtà anche per poter operare un parallelismo interno al confronto stesso, base di quest'ultima parte di elaborato, con l'ASD Passione Artedanza. Infatti, la società in esame è attiva nell'insegnamento della ginnastica ritmica, campo che, sebbene differente dal ballo e dalla danza, le è comunque affine.

La realtà in esame nasce nel 2002. Le sue fondatrici provengono dall'ambiente dell'istruzione, essendo insegnanti di educazione fisica, e la ginnastica ritmica ha per loro sempre rappresentato una forte passione, avendola praticata loro stesse. Inoltre, vantano esperienze come istruttrici e giudici societarie, con necessaria qualifica rilasciata dalla FGI, Federazione Ginnastica d'Italia. Padova è la città ove si sono laureate in Scienze Motorie.

Anche per l'ASD Nastro Rosso, il fine precipuo è la promozione dell'attività sportiva ad un livello base, indirizzata allo sviluppo ed alla formazione non solo fisica ma anche mentale, donando consapevolezza alle allieve in merito al proprio corpo ed alla propria persona. Basandosi questa disciplina sul ritmo e sul suo stimolo al movimento, è pertanto fondamentale l'acquisizione di una coordinazione armonica del corpo. Un aspetto particolarmente rilevante, per questa ASD, è la componente ludica dell'insegnamento: se, infatti, l'impegno costante e la serietà nell'applicazione quotidiana costituiscono le basi formative, altrettanto pedagogici risultano essere il divertimento ed il gioco, fattori aggreganti che contribuiscono a donare ulteriori stimoli alla pratica della disciplina.

La società, nel percorso formativo proposto, suddivide la preparazione delle allieve tanto sullo sviluppo delle necessarie abilità nel corpo libero, dunque aspetti inerenti movimenti acrobatici come le diverse tipologie di salti, di capriole, l'acquisizione di equilibrio, ed un adeguato lavoro di potenziamento muscolare e mobilità articolare, quanto sull'apprendimento dell'utilizzo degli strumenti. Al fine di focalizzare e suddividere al meglio l'insegnamento, le allieve vengono ripartite per fasce d'età. La

società, inoltre, da la possibilità, alle ragazze che manifestano maggiormente l'amore e la passione per questa disciplina, di partecipare alle gare di importanti realtà del settore come la Federazione Ginnastica d'Italia. Come è possibile notare, dunque, la pianificazione e l'offerta formativa sono attentamente strutturate, al fine di offrire ad ogni singola allieva un insegnamento altamente qualitativo, finalizzato al suo completo sviluppo tanto fisico quanto caratteriale, ed all'acquisizione di un adeguato bagaglio tecnico in questa sport complesso.

L'ASD Nastro Rosso Vicenza non possiede un piano di comunicazione strutturato. Tuttavia, con le naturali differenze, anch'essa, come la ASD Passione Artedanza, ricorre all'utilizzo di determinate procedure e strumenti al fine di poter implementare un processo comunicativo efficace, mirato all'espansione dell'awareness pubblica circa la propria realtà e le proprie attività.

5.2.1 Analisi del contesto

In merito all'analisi del contesto e dello scenario, non è previsto l'utilizzo né della matrice SWOT né dell'Analisi Pest. Tuttavia, viene data un'importanza fondamentale tanto all'analisi dei propri punti di forza quanto a quelli di debolezza. La modalità consueta utilizzata al fine della loro individuazione è un bilancio, prodotto alla fine di ogni anno, mirato ad evidenziare gli aspetti che si sono dimostrati capaci di metterne in risalto l'operato come, ad esempio, dei risultati di particolare rilievo ottenuti nelle gare alle quali si è preso parte, oppure la propria capacità aggregativa e di richiamo del pubblico ai suddetti eventi o gare. Questi elementi vengono utilizzati come indici qualitativi, e basi sulle quali perseguire e migliorare il lavoro ed il servizio offerto l'anno successivo. Per quanto concerne, invece, l'analisi dei punti deboli, gli aspetti sui quali l'ASD focalizza maggiormente la propria analisi sono il confronto e la differenza riscontrata tra il numero di iscritte di due anni consecutivi, operato all'inizio della stagione, e l'annotazione di eventuali critiche e lamentele emerse nel corso dell'anno. Circa il primo aspetto il trend, in base ai risultati emersi, consente di sottolineare se vi sia stato un aumento o, al contrario un calo. Qualora si evidenzi una diminuzione, le intuibili conclusioni sono che si sia lavorato in maniera qualitativamente inferiore ed

al di sotto del proprio potenziale. In questo caso, nella società sono previsti dei confronti tra i propri membri, funzionali ad un'individuazione comune degli aspetti sui quali concentrare l'implementazione di miglioramenti. Pur essendo le iscrizioni aperte lungo tutto il corso dell'anno, l'osservazione della base iniziale consente un primo colpo d'occhio significativo, pertanto è un'operazione ritenuta necessaria. In riferimento, invece, alle eventuali critiche e lamentele emerse, esse vengono annotate costantemente e, in aggiunta all'intervento immediato atto a comprenderne le cause e ad eliminarle, anche in questo caso la società, al termine delle proprie attività didattiche, organizza incontri mirati all'elaborazione di strumenti e soluzioni che consentano di lavorare sugli aspetti e sulle cause scatenanti, al fine di poter offrire, di anno in anno, un servizio sempre più qualitativo.

Dall'analisi delle tecniche e degli strumenti utilizzati dalla ASD Nastro Rosso Vicenza per acquisire conoscenza in merito al proprio ambiente e contesto di riferimento, emerge una sostanziale differenza con l'ASD Passione Artedanza: mentre quest'ultima cerca anche di individuare minacce ed opportunità, che possano ostacolare o favorire il proprio operato, la realtà ora in esame non tiene conto di questi due importanti aspetti. Sarebbe dunque rilevante, al fine di offrire un servizio ancor migliore, includere i suddetti processi, in modo da rendere la propria offerta, pur di indubbia qualità, eccellente.

5.2.2 I pubblici di riferimento

Per quanto concerne i pubblici di riferimento, dall'analisi effettuata si è potuta riscontrare un'affinità ed una similitudine pressoché totale con la prima realtà oggetto di studio. Questo sostanzialmente in ragione del fatto che, per una società sportiva dilettantistica, i riferimenti ai quali rivolgere la propria attenzione nei processi comunicativi sono, per quanto strategici, limitati. In particolare, l'ASD Nastro Rosso annovera tra i propri pubblici di riferimento: le allieve, i loro genitori, la città di Vicenza, i media ed i quotidiani locali e la Federazione Ginnastica d'Italia. Indubbiamente, ognuno di questi segmenti costituisce uno stakeholder altamente rilevante, verso il quale offrire un servizio di assoluto valore. Le allieve costituiscono

il pubblico di importanza primaria, dal momento che sono il nucleo centrale sul quale si basa l'attività di questa società sportiva dilettantistica. Se, per riprendere il concetto di stakeholder, esso identifica un soggetto sul quale: *“le attività di un'organizzazione producono conseguenze che lo coinvolgono a qualche livello”*, risulta facilmente comprensibile come rappresentino il pubblico di maggior rilievo per la società in questione. I loro genitori, in secondo luogo, decidendo di affidare la formazione sportiva delle proprie figlie a questa ASD, hanno l'interesse fondamentale che possa venire offerto loro un insegnamento di valore, mirato allo sviluppo psicofisico ed al benessere individuale. In tal senso, l'ASD ha il compito di dimostrare, con professionalità e passione, di costituire una realtà d'eccellenza nel proprio settore disciplinare, distinguendosi positivamente da altre società affini, acquisendo la fiducia di questo segmento di pubblico, e convincendolo di aver compiuto una scelta corretta, in grado di dare soddisfazione e giovamento. La città di Vicenza è la sede delle attività sportive e didattiche della società, e costituisce uno stakeholder di riferimento in quanto partner per la diffusione, sul territorio, non solo della disciplina sportiva della ginnastica ritmica, ma anche dell'immagine della città stessa come laboratorio e fucina di eccellenze sportive, riconosciuta in tutto il contesto regionale. Come intuibile, i media ed i quotidiani locali svolgono una funzione altrettanto cruciale in tal senso e, pertanto, rappresentano un ulteriore stakeholder cui guardare e rivolgersi con la massima attenzione, invitandolo in maniera assidua agli eventi ed alle iniziative promosse, al fine di espandere in maniera capillare la propria immagine. Infine, si è fatto riferimento allo stretto legame tra l'ASD e la Federazione Ginnastica d'Italia: quest'ultima offre la possibilità di partecipare a gare d'alto livello, pertanto l'ASD Nastro Rosso attiva con essa un contatto costante, al fine di segnalare allieve particolarmente dotate ed appassionate, che si prefigurino come potenziali atlete professioniste future. Come intuibile, ciò costituisce un'occasione di grande importanza in termini di visibilità, poiché permette di identificare il proprio nome e la propria realtà operativa come un soggetto capace di formare atlete di livello qualitativamente superiore.

Dal punto di vista delle modalità di coinvolgimento, l'ASD Nastro Rosso ha optato, nella loro scelta, per un mix equilibrato delle tre modalità, ovvero informativo/comunicazionale, di consultazione ed ascolto, e di collaborazione coinvolgimento.

In riferimento alla prima, di natura fondamentale informativa ed unidirezionale, lo strumento utilizzato in tal senso è il proprio sito web istituzionale: in esso, infatti, si trovano tutte le informazioni circa le attività proposte, il metodo e la filosofia di insegnamento, gli orari di apertura e dei diversi corsi, e news sulle iscrizioni a quest'ultimi. Pur non fornendo possibilità di interazione diretta, questo canale è ad ogni modo utile per offrire una panoramica generale su ciò che questa realtà è e fa. Un ulteriore strumento di carattere informativo è rappresentato dai colloqui telefonici con i media locali, al fine di informarli ed invitarli ai propri eventi ed iniziative. Pur avendo natura essenzialmente comunicativo-informativa, questo mezzo consente un certo grado di coinvolgimento attivo, essendo basato su di un dialogo in parte mediato, in parte diretto.

Gli strumenti di consultazione-ascolto, fondati su un'iniziale fase di individuazione dei propri obiettivi e, successivamente, sull'ascolto dei pubblici, annoverano le conversazioni ed i confronti che la società ha di persona con gli stakeholder. Esse costituiscono un momento fondamentale, in quanto permettono di attivare relazioni interpersonali, che risulteranno funzionali anche nella successiva fase di ascolto dei propri pubblici. Inoltre, anche i canali di comunicazione social fungono in parte da strumenti di consultazione ed ascolto poiché, seppur in modo minore rispetto al contatto vis a vis, costruiscono ambienti conversazionali, ove società e pubblici hanno modo di creare dei processi di scambio e confronto.

In ultima analisi, collaborazione e coinvolgimento vengono principalmente implementate al momento iniziale dell'anno. In tale sede, luogo principale anche dei processi di ascolto dei segmenti di pubblico costituiti dagli allievi e dai genitori, gli insegnanti attivano dei processi di natura negoziale al fine di tracciare, di comune accordo con i suddetti pubblici, alcuni obiettivi che si intendo perseguire per il termine

delle lezioni. Grazie al rapporto bidirezionale e simmetrico così creatosi, essi acquisiscono maggiore fiducia, percependo un forte senso d'inclusione dall'ASD.

L'ascolto dei pubblici, come intuibile, riveste anche per l'ASD Nastro Rosso Vicenza un ruolo di primaria importanza. Nel caso specifico dell'analisi della realtà in questione, si è potuto riscontrare come, in particolare, nei confronti di tre segmenti dei diversi pubblici venga attivato un processo di ascolto attivo, diretto, mirato a comprenderne i bisogni e le esigenze specifiche, mentre per i rimanenti due, ovvero i media ed la Federazione Ginnastica d'Italia, più che una fase d'ascolto, sia previsto l'obiettivo di acquisire visibilità ai loro occhi, attraverso un operato di qualità. Altresì, si è avuto modo di constatare come la fase di ascolto sia sostanzialmente simile a quella messa in atto dall'ASD Passione Artedanza.

In linea generale, lo strumento privilegiato per acquisire coscienza dei bisogni e delle esigenze dei propri pubblici, è la relazione interpersonale ed il contatto diretto: da sempre, l'ASD in questione ritiene fondamentale il ruolo strategico assunto dalle conversazioni vis a vis e dai dialoghi avviati potendo avere l'interlocutore di fronte a sé. Ciò essenzialmente per due, specifiche motivazioni: la creazione di un rapporto fiduciario, e l'instaurazione di un rapporto ed un ascolto di natura empatica, mirato ad entrare in sintonia con la persona. Quest'approccio, fortemente emotivo, è da sempre molto apprezzato sia dalle allieve che dai loro genitori. Similmente all'ASD Passione Artedanza, al momento dell'iscrizione, le insegnanti prevedono un colloquio personale, ove attivare il sopracitato processo di ascolto. In questa sede, allievi e genitori vengono incoraggiati ad esprimere quelle che sono le proprie aspettative, esigenze, e componenti motivazionali che le hanno fatte propendere per la scelta di questa disciplina sportiva. Contestualmente, la società espone le proprie finalità, i propri obiettivi, ed i cardini del proprio metodo didattico e di insegnamento. Anche per questa realtà, l'ascolto in itinere assume un ruolo di primo piano, al fine di calibrare al meglio il proprio percorso operativo, conseguentemente ai feedback ricevuti di volta in volta. A tal proposito, i canali di comunicazione social rivestono una parte importante, in particolare Facebook, ambiente dove sono costantemente attive conversazioni con i pubblici di riferimento.

La città di Vicenza, come accennato in precedenza, costituisce un altro segmento di interesse per l'ASD. In particolare, perché mette a disposizione della società l'impianto ove svolgere la propria attività didattica e, inoltre, il Palasport cittadino per il consueto saggio di fine anno. Il comune rappresenta uno stakeholder di riferimento anche per l'obiettivo condiviso, ugualmente riscontrato nel caso dell'ASD Passione Artedanza, di promozione tanto della disciplina sportiva in generale, quanto della ginnastica ritmica in particolare, sul territorio di riferimento.

Pertanto, tra i due soggetti, è costantemente in atto un processo di ascolto reciproco, mirato al comune obiettivo di aumento ed espansione dell'immagine cittadina come sede e culla di una realtà sportiva d'eccellenza.

Per quanto riguarda, infine, gli ultimi due segmenti dei propri pubblici di riferimento, ovvero i media locali e la Federazione Ginnastica d'Italia, non è emersa la presenza di un processo di ascolto strutturato e specifico. Essi, in quanto stakeholder, incarnano piuttosto il ruolo di soggetti generatori di obiettivi peculiari da perseguire, essenzialmente in termini di visibilità ed espansione dell'awareness pubblica nei confronti delle proprie attività. Di questo tema, in ogni caso, si avrà modo di discutere nelle prossime righe, incentrate sui diversi obiettivi che, anno dopo anno, l'ASD Nastro Rosso Vicenza si pone di raggiungere.

5.2.3 Gli obiettivi

Si venga ora all'analisi degli obiettivi emersi in sede di ricerca. Essi sono passibili di classificazione in due categorie principali: sviluppo e gestione delle relazioni con i pubblici di riferimento, ed aumento della visibilità della propria realtà e del proprio operato.

In riferimento al primo, l'ASD si avvale di tecniche e strumenti utilizzati anche da Passione Artedanza: un processo d'ascolto di natura inclusiva, attivato costantemente, uno stimolo all'instaurazione ed all'avvio di conversazioni di valore e di scambi dialogici, specialmente nel contesto degli eventi e delle iniziative promosse ed organizzate, l'utilizzo degli strumenti di social networking come canale ulteriore finalizzato al mantenimento delle relazioni sviluppate durante gli incontri ai suddetti

eventi. Si evince, dunque, come la società in questione utilizzi in maniera equilibrata tanto le occasioni di incontro quanto gli strumenti offerti dalle tecnologie digitali per creare e mantenere, nel tempo ed attraverso la qualità del proprio operato, una solida ed articolata rete relazionale.

Quest'ultima è finalizzata anche al perseguimento del secondo obiettivo principale dell'ASD, ovvero aumentare la propria visibilità e fruire di un'immagine positiva, guadagnando il consenso ed il *goodwill* tanto dell'opinione pubblica quanto di tutti gli stakeholder di riferimento. Va ricordato che, da sempre, entrambi gli obiettivi sopracitati hanno una sola, principale via per essere perseguiti: il valore e la qualità tanto del proprio operato quanto del proprio approccio relazionale con i pubblici. A tal proposito, la ricerca continua di un insegnamento di primissimo livello e l'ascolto costante rivolto alle proprie allieve, rappresentano le basi sulle quali, negli anni l'ASD Nastro rosso ha fondato il proprio insegnamento della ginnastica ritmica.

I valori ed i principi citati, nella loro applicazione, consentono da sempre a questa società sportiva dilettantistica di perseguire quella che è la sua *mission* ovvero proporsi, attraverso l'insegnamento della ginnastica ritmica, di formare le proprie allieve sia a livello fisico, che su di un piano mentale e morale, donando loro la consapevolezza della propria individualità e delle proprie potenzialità. Dunque, nell'ascolto costante, nella comprensione dei diversi bisogni e delle differenti esigenze, e nella quotidiana motivazione ad esprimere al meglio il proprio potenziale, l'ASD Nastro Rosso Vicenza trova gli strumenti tramite i quali raggiungere gli obiettivi prefissati in maniera condivisa con i propri pubblici.

5.2.4 I messaggi chiave

In merito alla definizione dei propri messaggi chiave, l'ASD Nastro Rosso, fonda la propria comunicazione su tre messaggi chiave principali:

- 1) La pratica della ginnastica ritmica come momento e strumento funzionale alla formazione psicofisica della persona.

2) Porsi, nei confronti delle allieve e dei loro genitori, come società sportiva in grado di offrire una formazione di assoluto livello, consolidata e riconosciuta dal territorio e dalla comunità d'appartenenza.

3) Ergersi, agli occhi dei mezzi di comunicazione locali, come realtà distintiva.

Alla luce dei risultati conseguiti negli anni e della soddisfazione riscontrata dai propri pubblici di riferimento, è possibile asserire come i messaggi chiave di questa società annoverino diverse caratteristiche proprie di una comunicazione efficace. In primo luogo, il contenuto di questi messaggi appare significativo per i pubblici di riferimento e, grazie al passaparola positivo acquisito, si è dimostrato capace di attirare l'attenzione di una platea di anno in anno maggiore. Il contenuto stesso è inoltre chiaro, trasparente, indicando in maniera netta gli intenti e gli obiettivi che la società intende raggiungere attraverso il proprio operato. Contestualmente alla soddisfazione dei pubblici, ed alla positività della propria reputazione, inoltre, i messaggi risultano credibili, poiché provenienti da un soggetto credibile. In ultima analisi, vi è continuità nella loro comunicazione, e nella relazione della società con i destinatari dei messaggi stessi.

La fase di post-test, finalizzata alla misurazione dell'effettivo raggiungimento degli obiettivi prefissati, ha sempre fornito esiti soddisfacenti, portando l'ASD a fondare il proprio processo comunicativo su dei messaggi chiave in grado di incarnare dei propositi che, grazie ad un lavoro e ad una professionalità ampiamente riconosciuti, vengono sempre centrati in maniera brillante.

5.2.5 La strategia comunicativa

L'ASD Nastro Rosso fonda la propria strategia comunicativa essenzialmente e primariamente su di una strategia agevolativa, un'interazione principalmente diretta, ed un mix equilibrato di stili di comunicazione. Pertanto, adotta un approccio che strategico di tipo differenziato.

L'utilizzo di una siffatta strategia, è strettamente correlato agli obiettivi e, dunque ai propri messaggi chiave. In particolare, alle allieve, presenti e potenziali, ed ai genitori,

viene indirizzato l'obiettivo ed il messaggio di rappresentare una realtà sportiva differente, in grado di fornire una formazione completa in tema di ginnastica ritmica, con una particolare attenzione al benessere anche mentale delle allieve, portando i risultati ottenuti sul campo come componente avvalorativa della propria comunicazione. In tal caso, la strategia rispetto al ricevente è sia di carattere persuasivo, dal momento che mira a modellare una determinata opinione dei pubblici su di sé, dando loro modo di poterla confermare in seguito alle lezioni ed al lavoro svolto. Nondimeno, la strategia utilizzata ha una componente agevolativa, in quanto i messaggi e la comunicazione prendono come riferimento la trasparenza dell'informazione, e ricercano costantemente l'inclusività e forme di feedback da parte dei pubblici. Feedback acquisiti in maniera precipua attraverso un'interazione diretta con quest'ultimi, specialmente nei contesti degli eventi e delle iniziative organizzate dalla società, ove conversazioni e dialogo costituiscono una parte fondante e sostanziale del loro svolgimento. In ultima analisi, verso le allieve ed i genitori lo stile comunicativo risulta essere un mix calibrato di caratteri pedagogici, informativi ed emozionali, sapientemente distribuiti sui mezzi di comunicazione online e nei rapporti interpersonali.

Nei confronti della città di Vicenza, ulteriore, rilevante stakeholder, la strategia comunicativa adottata si caratterizza per una forte indole agevolativa, dal momento che ogni attività proposta dovrà assumere la più assoluta chiarezza in termini informativi e di obiettivi. Inoltre, come evidenziato nella definizione degli obiettivi, l'intento comune e reciproco di aumentare la visibilità tanto della società in questione quanto della città stessa, richiede la valorizzazione del ruolo assegnato al ricevente, oltre che l'acquisizione costante di feedback, al fine di sviluppare un rapporto di totale armonia e collaborazione.

Nel rapporto con mezzi di informazione locali, tanto cartacei quanto radiotelevisivi, l'ASD Nastro Rosso ha optato, in termini di relazione tra emittente e ricevente, non solamente per un approccio di tipo persuasivo, sicuramente importante, e forte della qualità dei propri risultati, ma anche per una strategia agevolativa, così come privilegia un'interazione diretta con essi. L'intento, nell'adozione delle suddette

modalità, è fondata sulla convinzione, scelta peraltro molto intelligente, di voler mantenere un rapporto continuo e costante con questo segmento strategico di pubblico, dal momento che è in grado di apportare sicuri benefici in termini di immagine e notorietà. Ecco dunque che anche attraverso una modalità di contatto diretta ed una strategia agevolativa, l'ASD Nastro Rosso ha costruito, nel tempo, solide relazioni con i media locali, basate sulla stima e la fiducia reciproca.

In ultima analisi, come detto, la società in questione intrattiene uno stretto rapporto di collaborazione professionale con la Federazione ginnastica d'Italia, alla quale segnala allieve particolarmente talentuose e dotate di profonda passione per questa disciplina sportiva. Nei suoi confronti, l'ASD adotta una strategia agevolativa ed instaura un contatto quanto più possibile diretto. Naturalmente, la ricerca di feedback, la valorizzazione di questo ricevente, fondamentale per attivare conversazioni di natura tecnica e scambi di opinioni sulle allieve individuate come potenziali professioniste, e la comprovata esperienza ed autorevolezza in materia, fanno di quest'ultimo stakeholder un segmento altamente strategico, sia in termini di acquisizione cognitiva sia, in parte, in termini di visibilità.

5.2.6 Gli strumenti di comunicazione

Focalizzandosi, ora, sugli strumenti di comunicazione utilizzati dalla ASD Nastro Rosso, dall'analisi effettuata si è potuto constatare come siano tre, in aggiunta alla costruzione di relazioni, base e canale diretto e personale prescelto dalla società, i mezzi comunicativi principalmente sfruttati da questa realtà: in primo luogo, gli eventi. Successivamente, una gestione delle relazioni con la comunità locale ed il territorio di riferimento e, in ultima analisi, Internet e le piattaforme di comunicazione digitali messe a disposizione.

Partendo dalla gestione delle relazioni con la comunità ed il territorio l'ASD, negli anni intercorsi dalla sua fondazione, ha sempre ricercato una sintonia ed una connessione con il contesto operativo di riferimento: proponendosi come una realtà autorevole e competente, attento al percorso formativo e di crescita personale delle proprie allieve, questa società ha creato e sviluppato rapporti fiduciari anche con

soggetti non coinvolti in maniera diretta dalle proprie attività. In un'ottica di relazioni pubbliche, dunque, è possibile asserire che questa ASD goda di un comprovato goodwill e della benevolenza della comunità di riferimento, nella sua globalità, guadagnati attraverso l'offerta di un insegnamento disciplinare altamente qualitativo.

In secondo luogo, un ruolo importante, nel bagaglio comunicativo, è rivestito dagli eventi promossi ed organizzati in particolar modo, come nel caso della ASD Passione Artedanza, dal saggio conclusivo previsto per la fine dell'anno disciplinare, da sempre un punto di forza.

In questa sede, oltre ad esplicitare il grande lavoro ed impegno portati avanti nel corso dell'anno con le proprie allieve e, dunque, comprovare la qualità, la professionalità e la competenza del proprio insegnamento, la società in questione ha modo di attivare, nelle relazioni con i presenti, quelle abilità e qualità personali e relazionali che rappresentano parte integrante dello stesso metodo d'insegnamento. In modo particolare, nel contesto delle conversazioni e dei dialoghi attivati con i genitori delle allieve, l'ASD attiva anche un processo di ascolto di tipo ex-post, ovvero finalizzato all'acquisizione di opinioni, feedback e pareri, da parte degli stakeholder di riferimento, in merito al proprio operato. Indubbiamente, gli scambi e le conversazioni createsi costituiscono dei momenti reciprocamente arricchenti, fondati su di un processo comunicativo trasparente finalizzato, inoltre, a chiarire aspetti di natura tecnica ed organizzativa, e rispondere alle domande emerse, delineando e portando fiducia e benevolenza.

In ultima analisi, l'ASD Nastro Rosso Vicenza sfrutta, nel proprio processo comunicativo, le risorse offerte dall'ambiente digitale. In aggiunta al proprio sito web istituzionale, infatti, è presente la pagina Facebook dedicata e, particolare importante e differente rispetto all'ASD Passione Artedanza, un profilo Instagram. In merito al sito web, l'architettura è piuttosto semplice, e le informazioni facilmente reperibili, nel menu' a bottoni posto sulla sinistra della home page. Dal punto di vista grafico la cura per i colori, i font, e gli stili è essenziale, seppur non scadente. Analizzando il sito dal

punto di vista meramente contenutistico, il giudizio è positivo, dal momento che l'utente ha possibilità di reperire i contenuti d'interesse in maniera facile ed intuitiva, trovando spiegazioni esaustive in grado di sopperire alle proprie carenze cognitive. Non è riscontrabile, al contrario, una componente d'interattività e di scambio con la società di riferimento, sebbene sia presente una sezione dedicata alla richiesta di informazioni, con una limitata possibilità d'interazione.

L'elemento interattivo, al contrario, è presente tanto sulla pagina Facebook quanto sul profilo Instagram. In merito alla prima, la società vi instaura conversazioni e scambi con i propri pubblici di riferimento, attivando un dialogo continuativo. Nella sezione Community, inoltre, viene dato spazio all'aggiunta di foto fatte dal pubblico, consentendo, in tal senso, un certo grado di inclusività e coinvolgimento aggiuntivi a quelli attivati attraverso le conversazioni. Si è potuto inoltre notare come vi sia una certa misura di condivisione dei post e delle foto pubblicate che, seppur di numero esiguo, è ascrivibile all'approvazione che la società possiede, e consente, sebbene in maniera modesta, di incrementare ulteriormente la propria visibilità in rete.

Infine, come accennato, è presente un profilo Instagram. In questa scelta, l'ASD Nastro Rosso si differenzia da Passione Artedanza, attivando un canale comunicativo estremamente funzionale alla diffusione del proprio operato. Dal momento che questa piattaforma fonda la propria comunicazione sull'immagine e sulla sua capacità attrattiva, l'impatto visivo e l'elemento coreografico offerti dagli spettacoli dell'ASD in questione hanno modo di venire ampiamente valorizzati da questo strumento. Oltre a scatti tratti da particolari momenti, sono presenti numerosi video, tramite i quali gli utenti possono godere delle spettacolari esibizioni offerte dalla società. Pertanto, l'apertura di un profilo Instagram, si è rivelata una scelta vincente e fruttuosa.

5.2.7 La pianificazione delle azioni

Spostando l'attenzione sulla fase di pianificazione delle azioni, anche l'ASD Nastro Rosso, come Passione Artedanza, non dispone di una pianificazione specifica coadiuvata dall'utilizzo di strumenti di project management. Tuttavia, è presente una precisa linea guida, finalizzata all'indicazione di precisi standard di qualità da

perseguire, alla calibrazione degli obiettivi che la società si prefigge di raggiungere, ed alla definizione dei tempi entro i quali farlo. La società, inoltre, trova nella propria strutturazione organizzativa il mezzo attraverso il quale ripartire le diverse responsabilità interne. L'obiettivo principale, come si è ampiamente ribadito, è la promozione della disciplina sportiva della ginnastica ritmica sul proprio territorio di riferimento, proponendosi, contestualmente, di contribuire alla formazione psicofisica delle allieve, ed allo sviluppo della loro persona. Ogni anno, inoltre, il traguardo al quale si guarda con maggiore interesse è il saggio finale, momento nel quale gli sforzi, la dedizione e l'impegno delle allieve e delle insegnanti hanno modo di esprimere il loro valore. Pertanto, pur mancando sulla carta un documento di pianificazione e progettazione, si può asserire che il progetto annuale della società in questione sia il successo di questo evento. In quest'ottica, alle insegnanti è affidato il ruolo e la responsabilità di applicare la propria competenza, al fine di formare al meglio le allieve, trasmettendo loro conoscenze e passione per questa disciplina, ottenendo un risultato finale qualitativo. Il controllo progressivo e la verifica dell'andamento del progetto, se così lo si può definire, avvengono di lezione in lezione, appurando se le nozioni di volta in volta insegnate siano state interiorizzate ed assimilate. In termini di tempistiche, infine, la *deadline* è rappresentata dal giorno stesso del saggio, al quale ci si propone di arrivare riuscendo ad eseguire al meglio la coreografia prescelta e creata. Questo è anche il momento ove si ha la possibilità di effettuare la cosiddetta verifica post-progetto, verificando se gli obiettivi prefissati siano stati raggiunti sotto tutti i punti di vista, ed in maniera soddisfacente.

5.2.8 La gestione operativa dei messaggi chiave

Per quanto concerne la gestione operativa dei messaggi chiave, la AD Nastro Rosso, così come si è appurato con l'ASD Passione Artedanza, non ricorre all'utilizzo di strumenti quali il Diagramma di Gantt, ma monitora personalmente e costantemente i canali di comunicazione utilizzati, al fine di cogliere prontamente gli effetti ed i *feedback* ottenuti da parte dei propri pubblici di riferimento. Ricercando un'integrazione ottimale tra i diversi mezzi, la società opera una scelta comune e condivisa dei contenuti ritenuti maggiormente interessanti ed adatti al trasferimento

dei propri messaggi chiave, mirando ad una loro distribuzione diversificata. In particolare, al sito è assegnato il ruolo di veicolare messaggi di natura essenzialmente informativa, quali la propria dichiarazione d'intenti e gli scopi precipui della propria realtà. Tramite la pagina Facebook, oltre a ribadire gli obiettivi cardine del proprio operato, si ricerca anche un dialogo attivo con i propri pubblici, ricalibrando i messaggi corredandoli anche da immagini tratte da eventi e lezioni. Infine, grazie al proprio profilo Instagram, la società in questione pubblica assiduamente foto e video, di grande efficacia visiva, con l'intento di portare al proprio pubblico una testimonianza ulteriore della veridicità dei messaggi veicolati: testimonianze del talento, dell'impegno profuso, del notevole lavoro e della passione messe in campo per costruire spettacoli e coreografie dotate di un forte valore emozionale, e per la promozione di questa disciplina sportiva.

5.2.9 Rilevazione ed analisi dei risultati

Si è giunti, anche per la seconda realtà presa in esame, all'analisi di quelle che sono le strategie e gli strumenti utilizzati al fine di misurare e valutare gli effetti della propria comunicazione e dei propri processi operativi. A tal proposito, si è potuto constatare come l'ASD Nastro Rosso, in questa rilevazione, sia sostanzialmente in linea con quanto attivato dalla ASD Passione Artedanza. Infatti, nella fase di valutazione, l'attenzione viene concentrata sulla misurazione dei quattro parametri cardine da essa previsti, vale a dire: gli output, gli outtake, gli outcome e gli outgrowth.

Per quanto riguarda gli output, ovvero il prodotto della comunicazione a breve termine e di effetto immediato, l'ASD opera un media monitoring, similmente a quanto fatto da Passione Artedanza. L'attenzione viene focalizzata in maniera particolare nei giorni successivi ad un evento od iniziativa alla quale si è preso parte, monitorando eventuali articoli o servizi radiotelevisivi a quest'ultimi inerenti. Dunque, il processo attivato è a tutti gli effetti quello della rassegna stampa, finalizzato ad individuare se, dove, e quante volte vi siano stati riferimenti e citazioni sulla propria realtà. Naturalmente, al fattore meramente quantitativo, l'ASD valuta anche la componente qualitativa delle suddette citazioni, mirando ad acquisire uno spettro completo, in termini di qualità,

dei giudizi ricevuti. Così agendo, essa ha modo di maturare una prima, generale idea, sui risultati.

In secondo luogo, viene effettuata un'attenta valutazione degli outcome, ovvero i riscontri della comunicazione correlati ad aspetti quali l'attenzione dei pubblici ai messaggi veicolati, il loro grado di ricordo degli stessi, la comprensione e l'interiorizzazione. Un altro indicatore chiave compreso tra i riscontri della comunicazione è l'ampiezza del pubblico raggiunto. A fronte dei suddetti elementi, la società in questione si avvale essenzialmente di due strumenti:

- In primo luogo, nei giorni successivi agli eventi cui ha preso parte, pubblica sulla propria pagina Facebook e sul profilo Instagram foto e video delle esibizioni. In seguito, monitorando i commenti, il grado di interazione generata, le condivisioni e le conversazioni, essa ha modo di comprendere tanto, in parte, l'efficacia dei messaggi veicolati che, come sottolineato, hanno il significato principale di assegnare alla disciplina sportiva e, in particolare, alla ginnastica ritmica ed al suo insegnamento un ruolo fondante nella formazione e nello sviluppo delle potenzialità e della componente psicofisica di chi sceglie di avvicinarvisi. La condivisione, soprattutto, assume per questa società un rilievo particolare poiché, ai loro occhi, rappresenta un indice fondamentale di come il pubblico ritenga il proprio operato meritevole di diffusione raggiungendo, in tal modo, anche pubblici non ancora acquisiti e generando passaparola positivo. Il secondo momento chiave nel quale l'ASD acquisisce indicazioni strategiche in termini di outcome è durante l'evento stesso. In questa sede, infatti, si attivano conversazioni e dialoghi con i pubblici di riferimento, momenti dai quali la società trae spunti ed indicazioni importanti in merito ai messaggi veicolati.

L'evento rappresenta inoltre il momento chiave per la misurazione degli ultimi due parametri, ovvero gli outcome, indicanti le conseguenze della comunicazione legate ad eventuali cambiamenti di atteggiamento ed opinione circa la realtà stessa ed il proprio operato e, soprattutto gli outcome che, come visto indicano il valore creato dalla propria comunicazione e dalla propria azione. Gli scambi, i processi dialogici e le conversazioni, costituiscono per l'ASD Nastro Rosso un bacino indispensabile per

poter constatare quanto efficaci ed incisivi siano state le azioni ed il livello della qualità nel raggiungimento dei propri obiettivi.

Ponendosi come una realtà di riferimento, nel proprio territorio, nel campo della ginnastica ritmica l'ASD Nastro Rosso, attraverso l'insegnamento di questa disciplina ed una comprovata esperienza e preparazione del corpo insegnanti, cui si aggiunge una comunicazione sempre chiara e trasparente circa le proprie finalità, ricerca, nel corso delle conversazioni con i pubblici, la creazione e lo sviluppo di relazioni durature, fondate sulla fiducia che, negli anni trascorsi dalla sua fondazione, ha sempre dimostrato di meritare, grazie ai risultati di rilievo ottenuti sul territorio.

5.3 Associazione Calcio Dilettanti Treviso

Si è giunti all'ultima società sportiva dilettantistica oggetto di studio di questo elaborato: la realtà in questione è l'Associazione Calcio Dilettanti Treviso, società che attualmente rappresenta la massima espressione calcistica della città veneta, e milita in Promozione. La squadra venne fondata nel 1909, con il nome di Treviso Football Club, ma nel 2009 arrivò il fallimento societario, pertanto la squadra odierna ne è l'erede. Tra gli anni Trenta e gli anni Quaranta, la Serie C rappresentò l'ambiente ove stabilmente permaneva la squadra fino a quando, dalla stagione 1950-51, con l'approdo in panchina di Nereo Rocco, storico allenatore triestino, tra le altre squadre, dell'AC Milan, venne conquistata la promozione in Serie B, campionato in cui per alcuni anni il Treviso ottenne risultati discreti, come il sesto posto nel 1951-52. In seguito all'addio di Rocco, si susseguirono anni e stagioni piuttosto anonime fino a quando, nel 1993, dopo essere retrocessa nuovamente nel torneo interregionale, ed aver conosciuto il fallimento societario, la squadra vide i propri debiti sanati dal nuovo presidente Giovanni Caberlotto. Negli anni successivi, il Treviso fu artefice di stagioni positive, grazie anche ai progressivi innesti in rosa di calciatori in seguito protagonisti anche in Serie A, come Foggia, d'Agostino, Gobbi e Barreto. Dopo una nuova retrocessione, nel 2001, in Serie C1, la squadra, con le reti di Luca Toni, calciatore campione del mondo con la Nazionale italiana di calcio nel 2006 e che ha vestito le maglie, tra le altre squadre, di Brescia, assieme a Roberto Baggio, e Fiorentina, e

Reginaldo, attaccante brasiliano, riconquista la serie cadetta, permanendovi stabilmente. Nel 2005, conseguentemente alla revoca della promozione in Serie A di Genoa e Torino per illecito sportivo, il Treviso centra una storica promozione nella massima serie. Pur avendo allestito una rosa di assoluto rispetto, sebbene non all'altezza dei grandi Club, per ovvie ragioni di budget, la squadra vive una stagione negativa, conclusasi con la retrocessione in Serie B cinque giornate prima del termine del campionato. Negli anni successivi, travagliati, si giunge ad un nuovo fallimento societario. Ripartita dal campionato d'Eccellenza Regionale la squadra, nel 2013, arriva ad essere esclusa dai campionati dalla FIGC, colpevole di non aver emesso ricorso contro l'esclusione dalla Lega Pro, successivamente al proprio dissesto economico-finanziario. Pertanto, nell'estate del 2013, la società viene nuovamente rifondata, con la denominazione attuale. Dopo diversi cambi di proprietà, il 16 marzo 2017 Tiziano Nardin e Claudio Dondi, imprenditori rispettivamente trevigiano e mantovano, in società dal 2016, cedono la società all'imprenditore Luca Visentin, già vice presidente della Triestina. La gestione di Visentin si dimostra seria e lungimirante avendo, tra l'altro, rifondato completamente il settore giovanile e stipulato un accordo con il comune per riqualificare lo storico stadio Omobono Tenni. Il presidente mira a donare nuovamente una stabile solidità alla società, ricercando inoltre l'allestimento di una rosa quanto più completa possibile per poter competere nella scalata ai vertici.

5.3.1 Analisi del contesto

Si venga ora alla prima fase prevista da un piano di comunicazione, ovvero la nota analisi del contesto e dello scenario di riferimento. Premesso che nemmeno l'ACD Treviso, come l'ASD Passione Artedanza e l'ASD Natro Rosso Vicenza, possiede un piano di comunicazione completo in tutte le proprie fasi tuttavia, tra le tre società sportive dilettantistiche prese in esame, rappresenta sicuramente quella con un processo comunicativo globale migliore, tanto dal punto di vista degli strumenti, quanto da quello del loro utilizzo. Di ciò, si avrà modo di prenderne coscienza nelle pagine seguenti.

La società, pur non utilizzando la matrice SWOT e l'analisi PEST, guarda con attenzione ed in maniera costante al proprio contesto di riferimento, monitorando potenziali minacce ed opportunità, e lavorando in maniera continuativa sui propri punti di forza e di debolezza. In particolare:

- Per quanto riguarda i propri punti di forza, la società annovera un settore giovanile di alto livello, con le squadre appartenenti alle diverse categorie stabilmente presenti tra le prime posizioni. In secondo luogo, può vantare un nutrito ed appassionato seguito di tifosi. Infine, conserva in qualche misura il blasone per aver partecipato al Campionato di Serie A, motivo sicuramente di orgoglio. Questi tre elementi rappresentano dei punti sui quali la società investe fortemente, ambendo ad una crescita costante finalizzata ad un futuro ritorno nel calcio che conta.

- In merito ai punti deboli, gli aspetti sui quali si focalizza maggiormente l'interesse della società sono essenzialmente i risultati sportivi negativi, qualora ve ne siano, al fine di comprenderne le cause ed attivare prontamente i necessari miglioramenti, e le strutture funzionali alla propria preparazione tecnica ed atletica. Anche in tal caso, si ricerca l'implementazione continua di miglioramenti finalizzati ad offrire sempre un livello qualitativo adeguato.

- L'individuazione di opportunità risiede principalmente nel monitoraggio del calciomercato, volto a scoprire sia nuovi talenti da aggregare alla propria rosa, che calciatori di maggiore esperienza, ma anche al mondo dei preparatori, elemento fondamentale, in sostegno all'allenatore, per progettare una preparazione ottimale dei giocatori.

Infine, per quanto riguarda le minacce, la società analizza costantemente la concorrenza, rappresentata dalle altre squadre che partecipano al campionato, prendendo coscienza dei loro movimenti di mercato e studiandone le partite, al fine di raccogliere quante più informazioni possibili sullo stile e sugli schemi di gioco e, conseguentemente, calibrare e pianificare i propri allenamenti, di partita in partita.

5.3.2 I pubblici di riferimento

I pubblici dell'ACD Treviso sono suddivisibili in quattro categorie: i tifosi, il comune cittadino, i media locali, e gli sponsor. Quest'ultimo rappresenta un elemento di novità rispetto alle due realtà precedentemente analizzate che, come si è constatato, non hanno stipulato alcun tipo di partnership né tecnica, né in altri settori di riferimento. Oltre alle quattro tipologie citate, classificabili come pubblici esterni, è presente, naturalmente, anche un pubblico interno fondamentale: i calciatori e tutti i componenti dello staff tecnico e dell'organigramma societario. La categoria degli stakeholder, nello specifico quella dei portatori attivi di interessi, è quella nella quale rientrano tutti i segmenti sopracitati, fatta eccezione per i media locali, dal momento che recano, nei confronti dell'operato societario, interessi ed aspettative. In particolare:

- I tifosi, come intuibile, nutrono una passione sportiva verso la squadra della propria città, abbonandosi alle stagioni sportive, e seguendo le gesta dei calciatori tanto, naturalmente, allo stadio cittadino, quanto nelle trasferte in zone limitrofe ma anche, in certi casi, più distanti. Pertanto, anche in ragione della fedeltà e della passione dimostrata, la società ha l'imperativo di donare performances di livello e qualità

- Per quanto riguarda il rapporto con il comune cittadino, la società guarda ad un rapporto di intensa e reciproca collaborazione, nell'intento di perseguire obiettivi comuni e finalizzati alla reciproca soddisfazione. In tal senso proprio in data odierna, 8 agosto, viene data l'ufficialità, sul sito ufficiale dell'ACD, del completamento delle procedure utili alla stipulazione di un contratto grazie al quale, per i prossimi cinque anni, la gestione dello stadio Tenni sarà affidata direttamente alla società in questione. Ciò, con l'approvazione del sindaco Mario Conte e con l'unanimità della giunta comunale. Al fine di comprendere l'importanza di questo accordo, è opportuno riportare un estratto delle parole, rispettivamente, del presidente Visentin e del sindaco.

“Ci impegneremo per riqualificare e rigenerare lo storico impianto in quanto è un simbolo della città che prometto, tornerà ad essere una struttura sportiva degna del suo blasone e il fiore all'occhiello di Treviso”.

Il sindaco, invece, ha dichiarato: *“Siamo davvero soddisfatti dell'intesa che si è perfezionata con l'ACD Treviso, in quanto sono certo che potremo rivedere in una struttura come lo stadio Tenni competizioni calcistiche di buon livello. Avere la squadra cittadina che gioca non significa solamente consentire agli amanti del calcio di poter trascorrere una domenica allo stadio, ma significa dare enorme visibilità al mondo dello sport nel suo complesso, e ci auguriamo di attirare l'attenzione di tanti giovani e giovanissimi verso le attività motorie”*.

Da queste righe è possibile comprendere come il comune rappresenti uno stakeholder cruciale, in un'ottica di collaborazione e perseguimento di obiettivi comuni, basati sullo scambio reciproco.

- I media locali costituiscono un ulteriore segmento di interesse per l'ACD in ragione del fatto che, contestualmente al conseguimento di risultati sportivi positivi, essi fungono da cassa di risonanza ed amplificazione tanto delle performances stesse, quanto dell'immagine della società sportiva. Pertanto, pur non rientrando tra gli stakeholder, bensì tra i pubblici influenti, categoria indicante dei soggetti la cui legittimità non viene attribuita soggettivamente da loro stessi ma dalla realtà in questione, l'ACD Treviso ricerca con essi l'intreccio di relazioni, perseguendo l'ottenimento di risultati sportivi capaci di attirarne l'attenzione e, conseguentemente, far parlare di sé.

Gli sponsor costituiscono un pubblico strategico per la realtà in questione, ed una novità per l'analisi finora svolta. Nella loro scelta si è ricercata, oltre ad un'affinità di settore, anche la selezione di partner attivi in campi di interesse per la città nella sua globalità. In merito al primo aspetto, sono state siglate partnership con Fitline, azienda operativa nel settore dei prodotti per la dieta ed il dimagrimento degli sportivi, ed il Centro di Medicina, struttura sanitaria con sede a Villorba, in provincia di Treviso, che offre molteplici servizi e funge da poliambulatorio. Inoltre, sono attivi accordi di sponsorizzazione con il Gruppo Sotreva, concessionario di macchine, e con Mobilità di Marca, l'azienda di trasporto pubblico di Treviso. Come si può dunque constatare, l'ACD Treviso ha in essere molteplici sponsorizzazioni, tramite le quali ricerca un

ritorno in termini di visibilità, dato anche dalla diffusa conoscenza e soddisfazione per i propri servizi delle quali godono, sul territorio, le realtà partner alle quali, a propria volta, punta ad offrire maggiore notorietà, attraverso il conseguimento di risultati sportivi rilevanti.

L'ultimo segmento di pubblico, di natura però interna, è rappresentato dai componenti della rosa e dello staff tecnico. Come intuibile, il perseguimento degli obiettivi prefissati passa in primo luogo dalle prestazioni offerte dai calciatori, a loro volta preparati dallo staff. Pertanto, la società ha un interesse peculiare nell'offrire loro un sostegno mirato a garantirne la qualità delle performances.

Le modalità di coinvolgimento dei pubblici individuati sono essenzialmente improntate ad un approccio di consultazione ed ascolto e di collaborazione-coinvolgimento attivo. In tal senso, l'ACD prende coscienza delle esigenze e delle richieste dei propri pubblici, attivando dunque già in questa fase un processo di ascolto, ricercandovi un'integrazione quanto più completa con i propri obiettivi strategici. Inoltre, di grande importanza risulta essere il ruolo delle collaborazioni e del coinvolgimento attivo dei propri pubblici, in un'ottica di tracciamento di obiettivi condivisi. In aggiunta alle piattaforme di comunicazione social, di notevole rilievo è: “Forza Treviso”, sito non ufficiale, ma gestito dai tifosi e dai sostenitori della squadra. Pur non rivestendo un ruolo ufficiale, la società vi collabora regolarmente, contribuendo all'attivazione di un coinvolgimento diretto dei tifosi, rendendoli partecipi e consapevoli dell'importanza che essi assumono agli occhi della società.

Non soltanto i tifosi, naturalmente, sono al centro dei processi di ascolto attivati dalla società in questione: per ognuno dei segmenti individuati, infatti viene elaborata un'azione finalizzata ad acquisire cognizione circa le aspettative coltivate dai pubblici di riferimento. Come per le due società precedentemente analizzate, anche per l'ACD Treviso l'instaurazione e la creazione di relazioni interpersonali e dirette riveste un ruolo di importanza primaria, tra gli strumenti deputati a svolgere il processo di ascolto. Un esempio lo si ha al momento di contattare una realtà con la quale si ritiene possa concretizzarsi una partnership fruttuosa, in termini di sponsorizzazione. In

quest'ottica, sono previsti degli incontri mirati ad esporre i motivi della propria scelta, illustrare i valori che si intendono veicolare attraverso questa collaborazione, ed ascoltare le esigenze e le richieste degli sponsor. Una volta siglato l'accordo, i contatti vengono mantenuti costantemente, anche e soprattutto per avvalorare la scelta fatta, e non rischiare di inquadrarla come meramente utilitaristica.

- Anche con il comune cittadino vengono intrecciate relazioni interpersonali dirette, sempre in una prospettiva di ascolto reciproco e di progettazione ed elaborazione di obiettivi condivisi. L'esempio più lampante dello stretto contatto in essere tra l'ACD Treviso ed il comune è l'accordo, precedentemente citato, grazie al quale la società ha rilevato la gestione dello stadio per i cinque anni venturi. Essendo una delle esigenze della giunta quella della promozione dell'attività sportiva tra i giovani, unita ad un aumento della visibilità cittadina sul territorio, l'ACD ed il comune hanno ritrovato in questa prospettiva un obiettivo condiviso, motivo ulteriore per l'approfondimento di una relazione già da tempo consolidata.

Con i propri tifosi, la società ha creato, nel tempo, un legame estremamente profondo, mai venuto meno, anche nel corso delle travagliate vicende societarie degli ultimi decenni. A dimostrazione di questo rapporto affettivo radicato è possibile citare il sito non ufficiale, cui si era già fatto riferimento, "Forza Treviso", *community online* creata da tifosi e sostenitori della compagine trevigiana. L'ascolto del segmento rappresentato dai tifosi, avviene attraverso diversi canali: al di là della partite di campionato, ove vi è un contatto, ma non si ha la possibilità di attivare scambi e conversazioni dirette, le occasioni principali sono rappresentate in primo luogo dalle amichevoli estive, caratterizzate da un seguito sempre piuttosto consistente, e dove i calciatori hanno la possibilità di instaurare un contatto vis a vis, fondato su dialoghi e relazioni interpersonali con i tifosi, i quali espongono le loro speranze ed i loro auspici per la stagione seguente. Anche nella preparazione precampionato, in ragione dell'apertura al pubblico delle sessioni di allenamento, hanno modo di concretizzarsi scambi relazionali e partecipazione attiva e diretta. Infine, la pagina Facebook, come per le ASD precedenti, contribuisce ulteriormente al mantenimento di un rapporto

stretto e costante con i tifosi, i quali hanno modo di dimostrare tutto il loro sostegno ed attaccamento alla compagine calcistica della loro città.

In merito all'ascolto attivato verso i calciatori ed i membri dello staff, pubblico interno di importanza fondamentale, poiché principale artefice dei risultati conseguiti dalla società, il mezzo principe utilizzato per comprenderne le esigenze è ancora una volta quello dei rapporti interpersonali. Questi vengono mantenuti in maniera costante e continua, al fine di avere una visione ed una cognizione aggiornata e completa circa l'insorgenza di richieste specifiche, e potenziali eventi che potrebbero minare ed ostacolare tanto la positività del clima all'interno della squadra quanto il perseguimento degli obiettivi prefissati.

5.3.3 Gli obiettivi

Si venga ora all'illustrazione dei principali obiettivi perseguiti dall'ACD Treviso. A seguito dell'analisi effettuata, se ne sono potuti identificare quattro:

1) Il ritorno, attraverso un lavoro societario e sportivo di valore, a livelli professionistici. La visione e l'operato di medio-lungo termine operato dalla proprietà si propone di rendere la squadra quanto piu' competitiva, attraverso l'innesto in rosa dei profili piu' adatti a consentire un salto di qualità. In tal senso, l'acquisizione della gestione dello stadio è un segnale forte, collegato al secondo obiettivo individuato, ovvero:

2) Un aumento della propria visibilità. In quest'ottica, come visto, è in progetto un processo di riqualificazione ed ammodernamento dello stadio comunale, sede delle partite casalinghe.

La decisione, oltre che per un maggiore controllo sulla struttura stessa, è stata presa dalla proprietà anche per lanciare ai tifosi un'indicazione sulle ambizioni piu' prossime e di prospettiva futura. L'obiettivo è senz'altro anche quello di creare con i propri sostenitori un legame ancor piu' profondo, acquisendo inoltre legittimazione pubblica, la quale mantiene come fondamento principale la qualità e la rilevanza dei risultati sportivi conseguiti sul campo.

3) Un terzo obiettivo, ampiamente e fortemente condiviso con il comune cittadino, è la promozione dell'attività sportiva tra i giovani ed i giovanissimi della città e dei territori limitrofi. Elevando la pratica sportiva a momento qualificante della formazione giovanile, l'ACD Treviso mira a poter espandere la sana competizione agonistica in una prospettiva formativa. A testimonianza dell'assoluta rilevanza che il mondo giovanile riveste per la società l'attuale proprietario, l'imprenditore Luca Visentin, ha posto come uno degli obiettivi principali, poi concretizzatosi, la completa rifondazione del settore giovanile della squadra.

4) L'ultimo obiettivo individuato, è rappresentato dall'elevazione della città di Treviso come contesto in grado di offrire competizioni e realtà sportive di rilievo, capaci di aumentarne la visibilità e la notorietà sul territorio regionale. Ad avvalorare quest'ultimo obiettivo, sono le parole del sindaco trevigiano Mario Conte in seguito all'accordo raggiunto con Visentin in merito alla concessione dello stadio: “(...) *Auguriamo i migliori successi alla prima squadra che parteciperà al campionato d'Eccellenza, con l'invito a far sì che l'utilizzo dello stadio sia un ulteriore elemento per investire nei settori giovanili e coinvolgere le molteplici realtà cittadine che egregiamente, da tempo, si occupano degli atleti trevigiani*”. Queste parole risultano esemplificative della forte volontà, da parte della società e del comune, di rendere Treviso un'eccellenza sportiva della regione veneta.

In ultima analisi, è possibile tracciare quella che è la *mission* peculiare dell'ACD Treviso: raccogliere una sfida, rappresentata dal cercare di riportare ai vertici una società che, artefice di una storica partecipazione al massimo campionato calcistico italiano, ha poi conosciuto ed attraversato anni e vicende difficili, ripartendo sempre con nuova linfa. E, questo, operando sempre in un'ottica di trasparenza, con la valorizzazione dei giovani e mirando alla promozione sul territorio della propria città. L'attuale proprietà si è detta pronta ad investimenti corposi, scanditi nel tempo, e gestiti e redistribuiti in maniera accorta investendo, come detto, in primo luogo sulla riqualificazione e l'ammodernamento dell'impianto sportivo adibito alle partite casalinghe, e sulla ricerca e l'acquisto di giocatori funzionali al progetto tecnico-

tattico. E, proprio negli investimenti finalizzati a riportare ad alti livelli la società, l'ACD Treviso punta a distinguersi dalle società avversarie.

5.3.4 I messaggi chiave

In merito ai messaggi chiave trasferiti la scelta della società in questione risulta strettamente intrecciata con quelli che sono gli obiettivi prefissati, come suggerisce ed indica una buona prassi di comunicazione. In particolare, viene ripresa la suddivisione per pubblici operata nella definizione degli obiettivi. I messaggi, inoltre, si caratterizzano per possedere diverse delle caratteristiche proprie di un processo comunicativo efficace ed ottimale, ovvero un alto grado di credibilità, il che li fa percepire con fiducia dal rispettivo destinatario. Chiarezza e trasparenza rappresentano gli elementi cardine dei contenuti veicolati i quali, inoltre, appaiono significativi agli occhi dei pubblici. Infine, la continuità e la costanza con le quali avviene la loro trasmissione consente di mantenere con i diversi segmenti un contatto ed una relazione costante. Si venga ora all'esposizione dei diversi messaggi chiave individuati:

- 1) L'ACD Treviso rappresenta la realtà calcistica di maggior rilievo della provincia, e mira a compiere un percorso tecnico e sportivo soddisfacente e di valore, per tornare quanto prima a competere ad alti livelli.
- 2) L'operato societario è sempre votato alla massima trasparenza e chiarezza d'intenti verso i propri pubblici e la comunità di riferimento.
- 3) L'ACD Treviso pone un occhio di riguardo alla promozione ed alla diffusione dell'attività fisica tra i giovani ed i giovanissimi, finalizzata alla trasmissione di valori che possano formarne la personalità e li facciano appassionare ad una competizione agonistica sana.
- 4) Attraverso il conseguimento di risultati sportivi di rilievo la società punta, in condivisione con il comune cittadino, alla diffusione dell'immagine della città trevigiana sul territorio, elevandola a realtà sportiva di primo livello e largamente riconosciuta.

Come si può evincere, i messaggi chiave che la società in questione si propone di trasferire e comunicare sono allineati in maniera totale con quelli che sono gli obiettivi emersi dall'indagine. La loro incisività ed efficacia risiede tanto nella credibilità dei loro contenuti, unita a chiarezza e continuità di trasmissione sui propri canali di comunicazione, quanto nella loro coerenza, sia in riferimento a quelli che sono gli obiettivi prefissati, sia in merito ai pubblici verso i quali sono indirizzati.

La società, pertanto, si è dimostrata capace di costruire messaggi chiave da un lato significativi per i pubblici ed accuratamente differenziati, dall'altro credibili e raggiungibili, elementi fondamentali per trasmettere ai pubblici stessi una sensazione di fiducia e credibilità nei propri confronti.

5.3.5 La strategia comunicativa

L'ACD Treviso, nella definizione della propria strategia comunicativa, applica un approccio piuttosto semplice: innanzitutto, viene privilegiata una modalità agevolativa, questo in ragione del fatto che mira a valorizzare, oltre ad una naturale ed auspicabile chiarezza dell'informazione, anche e soprattutto un ruolo attivo e collaborativo da parte del ricevente, sia esso il comune oppure i propri tifosi. La ricerca di un feedback costante, infatti, rappresenta una componente di grande importanza, in quanto consente di acquisire costantemente cognizione circa la bontà del proprio operato potendo, in questo modo, apportare eventuali modifiche e migliorie in itinere. In aggiunta a questo approccio di natura inclusiva l'ACD Treviso, ad esempio attraverso il proprio sito web istituzionale, adotta inoltre una strategia di tipo propagandistico, vale a dire finalizzata alla semplice trasmissione di messaggi e notizie circa la propria realtà, senza prevedere momenti di relazione bidirezionale. L'uso, in tal senso, del proprio sito, si è visto essere proprio di tutte e tre le società oggetto d'analisi.

Per quanto concerne le modalità di contatto con i propri pubblici e stakeholder di riferimento, la società propende per una strategia differenziata, che preveda l'adozione sia di un'interazione diretta, che l'utilizzo di un contatto di natura indiretta. Un esempio della prima è riscontrabile, ad esempio, nelle relazioni e nelle conversazioni

che la squadra ed i tifosi hanno modo di intessere durante le amichevoli e la preparazione alla stagione sportiva. Sfruttando anche il clima generale più rilassato e disteso, la società offre ai propri tifosi la possibilità di relazionarsi in maniera diretta con la squadra, puntando a rafforzare e radicare maggiormente un legame che, nel tempo, si è sempre attestato come profondamente fidelizzato, nonostante le recenti difficoltà societarie e la militanza in serie di non elevato livello. Anche attraverso la pagina Facebook della squadra, seppur non con la medesima profondità, viene attivata un'interazione ibrida, a metà strada tra una relazione diretta, grazie alle conversazioni ed agli scambi dialogici resi possibili, e mediata, data dalla natura stessa della piattaforma web. Per quanto riguarda l'interazione indiretta, una sua implementazione è riscontrabile anche sul sito web ove, come si è potuto appurare in riferimento alla strategia rispetto alla relazione tra emittente e ricevente, la società si limita, seppur in maniera completa, esaustiva ed aggiornata, a fornire notizie, mettendo a conoscenza il pubblico circa gli avvenimenti di maggior rilievo, ma non interagendovi in maniera diretta.

In ultima analisi, lo stile adottato dalla società è un mix equilibrato di componenti informative, aventi come obiettivo la trasmissione di notizie, ed emozionale, mirato al coinvolgimento dei destinatari. L'esempio per eccellenza di quest'ultimo si ha nelle partite, momento cruciale per qualsiasi realtà sportiva, operante a qualunque livello. Indubbiamente, nei novanta minuti di gioco, hanno modo di emergere emozioni e sensazioni profonde, legate all'amore ed alla passione che i tifosi riversano nel sostenere la squadra ed i colori della propria città. Pur non essendoci messaggi chiave espliciti, è facilmente intuibile come la squadra e la società, nella ricerca dell'offerta di prestazioni sportive di alto livello, mirino a comunicare ai propri sostenitori l'importanza che quest'ultima riveste per loro, e abbiano interesse nel far vivere ai tifosi momenti ricchi di emozionalità

5.3.6 Gli strumenti di comunicazione

Si venga ora all'illustrazione degli strumenti di comunicazione adottati dalla società in questione. L'analisi effettuata ha evidenziato un utilizzo piuttosto differenziato, segnalando dunque la volontà di donare varietà alla propria scelta.

In primo luogo, naturalmente, vengono messe in campo specifiche abilità personali, che si sono viste essere indispensabili ai fini di creare delle relazioni interpersonali basate sulla fiducia e sullo scambio reciproco. Pertanto, da parte della società, viene attivato un processo di ascolto costante, attento alle esigenze dei diversi segmenti di riferimento, ricercandovi immedesimazione e scambio dialogico.

Passando, ora, agli strumenti ed ai mezzi di comunicazione piu' concreti, innanzitutto la struttura societaria si avvale di un ufficio stampa e relazioni con i tifosi, e di una segreteria, il cui scopo principale è fungere da ausilio al sito web. L'ufficio stampa, in particolare, si occupa di gestire i rapporti con i media locali, offrire un servizio informativo ai tifosi che richiedono dettagli specifici, come ad esempio sulla campagna abbonamenti, e redigere comunicati stampa indirizzati a tutti gli stakeholder di interesse. Spesso, i comunicati stessi vengono ripresi nel sito web, arricchiti da informazioni aggiuntive ed immagini. Inoltre, l'ufficio prevede l'indizione di incontri periodici con i tifosi, al fine di mantenere con essi un contatto diretto, votato alla massima trasparenza. La segreteria, invece, svolge funzioni maggiormente burocratiche, fornendo, in ogni caso, supporto informativo.

Il secondo strumento di comunicazione utilizzato è rappresentato dagli incontri di campionato e di Coppa del Veneto. Nonostante essi non rientrino propriamente tra i mezzi comunicativi canonici e tradizionali, è indubbio come, per i motivi precedentemente citati, la componente emozionale sia elevata a tal punto da generare processi comunicativi dotati di implicazioni inerenti il senso di appartenenza, l'orgoglio, e la passione verso la squadra tifata.

Una differenza sostanziale riscontrata rispetto alle due realtà precedentemente analizzate, è la presenza, nel bagaglio comunicativo dell'ACD Treviso, di un nutrito e variegato gruppo di sponsor. Le motivazioni alla base di questa scelta sono di duplice

natura: la prima, facilmente intuibile, è di espansione ed ampliamento della propria immagine, ricercando partner da un lato coerentemente in linea con ciò che la società propone nel proprio operato, ed in tal senso si ricordano le partnership con Macron, azienda italiana produttrice di abbigliamento sportivo, Fitline, attiva nel campo dell'integrazione e dell'alimentazione per sportivi, ed il Centro di Medicina, poliambulatorio che offre visite mediche convenzionate, e dall'altro attive in sfere di utilità pubblica e sociale, come Trecuori, una piattaforma che mira alla costruzione di interazioni tra persone, imprese, ed associazioni no profit finalizzate alla produzione del bene comune. Il secondo motivo alla base delle sponsorizzazioni è la promozione di realtà di prim'ordine attive sul territorio trevigiano, che forniscono servizi di riconosciuta qualità, come il concessionario Gruppo Sotrega, Mobilità di Marca, ovvero la linea di trasporto pubblico della città di Treviso, e la catena di hotel Maggiore Consiglio. Come si vede, dunque, una partnership ricca e varia nei settori, costruita tenendo conto della coerenza degli sponsor e con un occhio di riguardo per il territorio e la promozione di parte delle sue realtà d'eccellenza.

Proprio con il territorio e con la comunità locale, l'ACD Treviso persegue la costruzione ed il mantenimento di una relazione trasparente, basata sulla fiducia e sulla definizione di obiettivi condivisi, al fine di fornire un'immagine solida, positiva, e mirata alla diffusione della pratica sportiva. Le dichiarazioni dello stesso sindaco di Treviso, precedentemente citate in merito all'accordo siglato per la gestione dello stadio comunale, la quale per i prossimi cinque anni sarà di pertinenza dell'ACD Treviso, è esemplificativa dell'importanza affidata dalla città e dalla comunità alla società, nella promozione dell'attività sportiva tra i giovani e dell'immagine cittadina nel territorio stesso. In tal senso, l'ACD Treviso si premura di rendere conto costantemente del proprio operato, attraverso il proprio ufficio stampa e le piattaforme di comunicazione, al fine di mantenere una relazione ed un dialogo costante e trasparente.

Un altro strumento implementato dalla società in questione nella pletora di mezzi comunicativi sono le ricerche di mercato. Trattandosi di una realtà calcistica, esse si focalizzano sul monitoraggio delle opportunità offerte in termini di profili da integrare

tanto nella propria rosa, quanto nel proprio staff tecnico. In tal senso, sono presenti degli scout il cui compito principale è individuare i migliori prospetti del territorio, intrecciando relazioni con le diverse squadre che ne detengono i cartellini, e perseguendo un'opera continua di ricerca.

In ultima analisi, l'ACD Treviso integra nei propri strumenti di comunicazione il mondo digitale. In primo luogo, si avvale di un sito web istituzionale, caratterizzato da un aggiornamento costante ed in tempo reale, fornendo ai propri tifosi un'informazione esaustiva e di qualità, coadiuvata da una *fotogallery* con le immagini delle partite disputate, ed i video dei momenti salienti delle stesse. Esso, nella sua struttura, appare ben costruito, dotato inoltre di una certa dinamicità. La navigazione è intuitiva, con rimandi ed indicazioni chiare alle diverse voci e tematiche di interesse. La scelta dei colori riprende in maniera coerente quelli della squadra, ovvero il bianco ed il celeste, mentre la grafica ed i caratteri risultano integrati in maniera ottimale con i colori di sfondo. Infine, al termine della *home page*, si segnala la presenza di una mappa del sito, utile per fornire all'utente un ulteriore aiuto alla navigazione.

Su Facebook, la società è attiva con una propria pagina ufficiale, che le consente di instaurare con i propri pubblici conversazioni e dialoghi in merito alle tematiche oggetto dei post pubblicati. Anche su questa piattaforma, l'ACD ha possibilità di fornire un'informazione costantemente aggiornata, integrata al meglio con le notizie pubblicate sul proprio sito ufficiale, con un *quid in più* rappresentato dall'attivazione di uno scambio ed un confronto che, seppur in forma mediata, consente di allacciare un dialogo con i propri tifosi. Oltre alla pagina dedicata alla prima squadra, la società è presente anche con un profilo esclusivamente dedicato al proprio settore giovanile, finalizzato a fornirgli maggiore visibilità e a valorizzare i talenti prodotti dal proprio vivaio.

Di grande importanza è il sito non ufficiale della squadra, "Forza Treviso", creato e gestito dai tifosi della compagine biancoceleste. Esso, sostanzialmente, si prefigura come un canale informativo parallelo a quelli gestiti dalla società, fornendo costantemente notizie e news aggiornate in merito alle vicende che coinvolgono la

squadra e la società. La sua creazione è una testimonianza lampante della passione e della fidelizzazione che l'ACD Treviso è riuscita a creare tra i propri sostenitori, i quali hanno modo di assumere un ruolo da protagonisti e di primo piano tanto nel rapporto con l'ACD quanto nella divulgazione dell'informazione ad essa inerente.

Infine, la società annovera anche un profilo Twitter ed un canale Youtube. Essi, tuttavia, risultano scarsamente aggiornati e poveri di contenuti, apparendo dunque come dei canali di comunicazione privi di una vera utilità e rilevanza.

Al termine dell'analisi in merito agli strumenti di comunicazione utilizzati, è possibile esprimere alcune considerazioni finali:

1) L'ACD Treviso vede nella costruzione di un canale diretto e personale e nelle relazioni basate su fiducia, trasparenza e bidirezionalità un elemento portante del proprio processo comunicativo, il cui fine precipuo è attivare con i propri pubblici un dialogo costante, e conversazioni finalizzate alla creazione di valore reciproco.

2) Il processo comunicativo ha natura costante e continua, mirata al mantenimento di un filo diretto e persistente con i diversi stakeholder di riferimento.

3) Infine, la scelta degli strumenti di comunicazione è fondata su una scelta varia e diversificata, ricercando equilibrio ed integrazione tra le diverse piattaforme, al fine di offrire un'informazione completa.

5.3.7 La pianificazione delle azioni

In merito ai progetti che l'ACD Treviso si propone di pianificare, attualmente è in fase di redazione un progetto ambizioso, il quale punta a tornare a competere ad alti livelli entro un arco temporale stimato tra i quattro ed i cinque anni. Non essendosi ancora conclusa la sua elaborazione, non è stato possibile tracciarne un'analisi in termini di azioni, figure professionali e strumenti finalizzati al controllo ed alla gestione dei processi. Inoltre, al momento, la società è alla ricerca di profili validi che possano apportare le competenze necessarie per la costruzione di un piano efficace.

Oltre alle ambizioni in prospettiva futura pluriennale, la società lavora per piani di breve-medio termine, ovvero le singole stagioni sportive. In tal senso, è possibile riportare sinteticamente la loro strutturazione: tra le dimensioni chiave, naturalmente, rientrano i tempi che le compongono, suddivisi in tre segmenti. L'arco temporale che intercorre tra due partite di campionato, il girone d'andata, e la stagione nel suo complesso. In particolare, l'obiettivo specifico che la società si propone di raggiungere tra giornate è una preparazione ottimale dell'incontro, finalizzata alla vittoria della partita. In merito, invece, agli obiettivi prefissati per la prima metà di campionato e per la conclusione della stagione agonistica, essi variano e mutano di anno in anno, tenendo inoltre presente i risultati conseguiti nelle stagioni passate. I ruoli e le responsabilità, all'interno dei singoli progetti, sono delineate chiaramente: ai giocatori, è affidato il compito di fornire prestazioni di spessore, al fine di ottenere quanti più punti possibili al termine della stagione. Allo staff tecnico è affidata l'elaborazione di un piano d'allenamento efficace, finalizzato ad una preparazione ottimale dei calciatori. Inoltre, viene attentamente curato l'aspetto psicologico, mirando alla motivazione continua e costante dei giocatori, alla creazione di uno spirito di gruppo e di appartenenza, e all'unione. Sono presenti degli osservatori, il cui compito fondamentale è monitorare le prestazioni dei calciatori delle squadre concorrenti, per individuare potenziali acquisti da aggiungere alla propria rosa, al fine di elevarne il valore tecnico. Infine, un'area apposita è dedicata alla cura dei processi comunicativi, da ripartire tra le diverse piattaforme utilizzate. In tal senso, il compito fondamentale è la creazione di messaggi efficaci, fornire un'informazione aggiornata, puntuale, ed esaustiva, e gestire i rapporti con i diversi pubblici di riferimento. La tempistica delle diverse azioni è variabile in base alla loro natura, ma sostanzialmente si caratterizza per continuità, poiché le notizie e le informazioni vivono di aggiornamento costante, così come la preparazione delle singole partite si snoda lungo tutto il corso della settimana che vi intercorre. I risultati sono sottoposti per la maggior parte ad una valutazione work in progress. I messaggi trasferiti e le conversazioni attivate sui mezzi di comunicazione, ad esempio, vengono monitorati costantemente, al fine di valutarne l'efficacia in itinere, apportando correzioni in base ai feedback ricevuti. Al termine di ogni partita, inoltre, viene analizzato lo svolgimento nel suo complesso,

ricercando tanto gli aspetti positivi quanto quelli negativi, al fine di apportare i miglioramenti necessari e preparare l'incontro successivo lavorando in particolare sulle carenze evidenziate. Al termine della stagione, infine, verranno fatte una valutazione ed un'analisi globali ed approfondite, stilando un elenco dei punti di forza e delle componenti efficaci evidenziate, e delle aree sulle quali focalizzare maggiormente l'attenzione nella preparazione della stagione sportiva successiva, confrontando inoltre la qualità offerta dalle performances delle diverse aree, rispetto agli stand prefissati inizialmente. Infine, per quanto concerne il budget, esso viene ripartito tra le diverse aree d'interesse ma, naturalmente, è ogni anno suscettibile di variazioni, in base agli specifici obiettivi prefissati.

5.3.8 La gestione operativa dei messaggi chiave

Nella gestione dei propri messaggi chiave, la società opera un monitoraggio ed un controllo continuo, distribuito tra i diversi canali di comunicazione, volto a valutare in maniera costante il riscontro da essi ottenuto, e mantenere una relazione continuativa con i diversi segmenti di pubblico. In tal senso, sono dunque previste una gestione ed una revisione quotidiana che, pur non apportando modifiche a quelli che sono i messaggi chiave principali visti nelle pagine precedenti, puntano a calibrare e monitorare il servizio informativo, gli scambi dialogici, e le conversazioni attivate con i propri pubblici di riferimento, contribuendo inoltre a mantenere un elevato livello di coerenza nel proprio processo comunicativo, elemento chiave per la fiducia.

5.3.9 Misurazione e monitoraggio dei risultati

Si è giunti alla analisi della fase di monitoraggio e valutazione attivata dall'ACD Treviso. Anch'essa, come le due ASD precedentemente oggetto d'analisi, pone il proprio sguardo sui quattro parametri fondamentali della valutazione, ovvero *output*, *outtake*, *outcome* ed *outgrowth*.

Partendo dagli *output*, la società attiva un'intensa azione di monitoraggio e controllo dei quotidiani locali, quali La Tribuna di Treviso e Treviso Today, ma anche il Gazzettino valutando la presenza di riferimenti e notizie circa la propria realtà, ed il loro posizionamento all'interno degli stessi. Ciò consente all'ACD di stimare di volta

in volta, in termini quantitativi e numerici, il grado di risalto della società. Un altro elemento tenuto attentamente in considerazione è l'affluenza di pubblico allo stadio nel corso del campionato. Grazie a questa valutazione vi è la possibilità di stimare la partecipazione media dei tifosi prendendo già coscienza, ad esempio, di aspetti qualitativi quali il coefficiente di fedeltà degli stessi, e l'attenzione suscitata dai singoli incontri. Un ultimo aspetto valutato nell'analisi degli output sono i commenti e le condivisioni generate dai contenuti pubblicati sulla pagina Facebook della società. Anche questo parametro, seppur venga inquadrato in una prospettiva puramente quantitativa, consente già di trarre conclusioni in merito al grado di interazione e coinvolgimento generato dalla propria comunicazione.

La piattaforma Facebook ritorna utile nella valutazione di quelli che sono gli *outcome*, ovvero i riscontri della comunicazione. Grazie alle conversazioni, ai commenti, ed agli scambi dialogici attivati, infatti, la società in questione ha modo di analizzare in che misura i contenuti dei propri messaggi ed azioni comunicative hanno generato attenzione tra i propri pubblici, e l'ampiezza da essi toccata. Inoltre, valutando la natura dei commenti, l'ASD acquisisce indicazioni utili a tracciare una prima, iniziale stima del livello di comprensione dei propri contenuti comunicativi.

Per la valutazione degli *outcome*, ovvero le conseguenze della propria comunicazione, l'ACD Treviso prevede due momenti principali: il primo, considera e monitora il numero di iscritti alla propria pagina Facebook, assumendo la sua crescita come indice dell'efficacia dei propri messaggi comunicativi, capaci di avvicinare alla propria realtà un numero sempre maggiore di persone.

Infine, grande attenzione viene indirizzata verso l'analisi del valore concretamente creato dal proprio operato. Uno degli obiettivi fondamentali dell'ACD Treviso è la creazione ed il mantenimento tanto di un capitale relazionale basato sulla fiducia e su rapporti votati alla trasparenza, quanto di una reputazione ed un'immagine positiva, a maggior ragione in seguito alle recenti, travagliate vicende societarie, che non hanno consentito di costruire la solidità necessaria per poter ambire ad obiettivi importanti.

In tal senso, la scelta di stipulare l'accordo per la gestione dello stadio, unita alla volontà di un suo ammodernamento ed una sua riqualificazione, è un indice forte del proposito della nuova proprietà di porre le basi per un percorso di successo. Della suddetta decisione ne hanno sicuramente giovato la fiducia dei tifosi, ed il *goodwill* della comunità di riferimento. L'intento fondamentale dell'ACD Treviso è la creazione di un capitale relazionale realmente capace di donare valore aggiunto tanto alla società ed alla squadra quanto alla propria città ed al territorio d'appartenenza, perseguendo obiettivi condivisi, soddisfazione reciproca con i propri pubblici, e ponendo una profusione costante di impegno per riportare questa realtà a competere ad alti livelli. In tal senso, la valutazione del capitale e della propria reputazione ha modo di essere attivata sia nei momenti di contatto diretto con i propri pubblici di riferimento, sia sulla propria pagina Facebook, l'unico strumento online a disposizione per la suddetta valutazione, basata sulla natura e sulla qualità dei dialoghi e delle conversazioni.

5.4 ASD Easy Divers

L'associazione sportiva dilettantistica Easy Divers, con sede a Selvazzano Dentro, in provincia di Padova, è un club dedito alle immersioni ed al nuoto subacqueo. Esso, come le ASD precedentemente analizzate, non è in possesso di un piano di comunicazione strutturato ma, a differenza delle suddette società, dall'indagine effettuata è emerso come i processi e le strategie comunicative globali risultino piuttosto carenti, specialmente per quanto concerne l'ambito digitale. Si procederà ora ad una rapida analisi della comunicazione globale di questa realtà, sebbene i dati raccolti siano scarsi

5.4.1 Analisi del contesto

La realtà in questione non prevede l'utilizzo né della matrice SWOT né dell'analisi PEST, non conoscendone la funzione strategica. In un'ottica più generale di analisi e definizione di opportunità, rischi, punti di forza e di debolezza, ciò che l'ASD Easy Divers compie è semplicemente un esame molto generale del richiamo riscontrato dalle iniziative proposte, al fine di valutare se la loro organizzazione e promozione sia stata idonea, elaborando e proponendo, in base ai risultati, possibili miglioramenti.

Questo processo rientra anche all'interno della fase conclusiva di valutazione, in quanto l'esito finale permette di acquisire una panoramica complessiva, seppur non particolarmente articolata del riscontro degli eventi e delle iniziative proposte, in termini di pubblico e di soddisfazione.

5.4.2 Analisi dei pubblici

Per quanto concerne gli stakeholder di riferimento, il bacino dell'ASD Easy Divers non si caratterizza per ricchezza ed articolazione, in quanto esso è composto essenzialmente dagli allievi che decidono di iscriversi ai corsi organizzati e promossi dall'ente, soggetti sui quali l'ASD ripone la propria fiducia in termini di passaparola circa la propria realtà e le attività svolte, sviluppando in questo modo un certo grado di coinvolgimento, finalizzato all'acquisizione di nuovi segmenti di pubblico. L'ascolto avviene essenzialmente tramite due canali diversi:

- 1) L'ascolto diretto durante lo svolgimento delle attività e delle iniziative, momenti fondamentali per attivare dialoghi e conversazioni finalizzate all'acquisizione ed alla comprensione dei bisogni e delle necessità dei propri allievi, e mirate a fornire un'istruzione di qualità.
- 2) I processi dialogici sviluppati tramite la propria pagina Facebook. Essa, in ogni caso, come emerso dall'analisi, risulta aggiornata in maniera frammentaria, e le conversazioni non appaiono particolarmente articolate, lasciando questo canale non pienamente sfruttato.

5.4.3 Gli obiettivi

In termini di obiettivi, l'analisi effettuata ha fatto emergere due obiettivi cardine:

- 1) In primo luogo, il fornire un servizio ed un operato di qualità, che sappia comprendere i bisogni degli allievi e degli iscritti, fornendo loro ogni ausilio necessario e trasmettendo le nozioni tecniche fondamentali al fine di imparare adeguatamente la disciplina insegnata.

2) Il secondo obiettivo individuato consiste nella diffusione dell'*awareness* pubblica nei propri confronti. In tal senso, come precedentemente accennato, l'ASD Easy Divers ripone molta fiducia sui propri allievi ricercando, in essi, la propagazione di un meccanismo di passaparola positivo circa la propria realtà, il proprio operato, e le iniziative promosse. Pur rappresentando questo strumento un canale indubbiamente efficace, in particolar modo se supportato da un servizio di qualità, rimane una base piuttosto debole, che andrebbe implementata da una miglior comunicazione online.

5.4.4 I messaggi chiave

Dall'analisi svolta, è emerso come l'ASD Easy Divers non abbia costruito alcun tipo di messaggio chiave. In tal senso, essa si limita a tenere le lezioni ed a cercare di trasmettere le nozioni tecniche e specifiche di questa disciplina ricercando, inoltre, una partecipazione appassionata dei propri allievi, in ragione del fatto che l'attività insegnata non gode di una diffusione capillare ed estesa, soprattutto se raffrontata con altre discipline sportive quali pallavolo, pallacanestro, calcio e nuoto.

La mancanza di messaggi chiave risulta essere penalizzante soprattutto dal punto di vista della distintività: essere in possesso di specifici messaggi, in grado di portare alla mente dei pubblici particolari associazioni e suggestioni, rappresenta infatti un aspetto strategico, che consente di aumentare non solo la propria visibilità, ma anche il proprio ricordo nella mente dei pubblici.

5.4.5 La strategia comunicativa

In merito alla strategia comunicativa adottata, l'ASD Easy Divers non annovera un piano strategico strutturato, così come non si caratterizza per un peculiare stile comunicativo, in grado di porre l'accento su determinate caratteristiche capaci di far emergere tratti distintivi specifici.

Per quanto concerne le modalità di contatto, due sono i canali preferenziali utilizzati, il primo basato su di un'interazione di tipo diretto, il secondo fondato sulla comunicazione mediata. Il contatto diretto si esplica nel corso delle lezioni e delle iniziative proposte dall'ente, ove allievi ed insegnanti hanno modo di instaurare

dialoghi e conversazioni finalizzate alla costruzione di una comunicazione costante. La comunicazione mediata, invece, viene portata avanti tramite la pagina Facebook dell'ente che, tuttavia, come visto, non si caratterizza per ricchezza ed articolazione né nei contenuti né nelle conversazioni. In ultima analisi, dunque, si può affermare che, in primo luogo, manchi una strategia comunicativa chiara e distintiva, in grado di generare un forte ricordo ed una diffusione capillare dell'awareness circa la propria realtà. In seconda istanza, la comunicazione globale appare nel complesso carente, povera di contenuti realmente significativi, potenzialmente capaci di donare valore aggiunto alla professionalità d'insegnamento dell'ASD.

5.4.6 I mezzi di comunicazione utilizzati

Lo spettro degli strumenti di comunicazione utilizzati dall'ASD Easy Divers è piuttosto ridotto: se, senza alcun dubbio, lo staff si caratterizza per il possesso di specifiche qualità personali, mirate allo sviluppo ed al radicamento di una relazione fiduciaria con i propri allievi, dal punto di vista dei mezzi e dei canali di comunicazione tradizionali e non, la società in questione pecca ancora di varietà e completezza. Pur contando, nel corso dell'anno, diverse iniziative ed eventi, si può notare come essi non vengano comunicati in maniera sufficientemente esaustiva ed estesa. Infatti, è previsto solamente un breve accenno ad essi sulla propria pagina Facebook, senza alcuna spiegazione ed informazione inerente alla strutturazione del programma. Sul sito web istituzionale, invece, viene fornita qualche dettaglio ulteriore, ma ciò che appare chiaro sin da un primo impatto, è che manchi non soltanto una strategia comunicativa di fondo, ma anche un'organizzazione di base nei processi comunicativi, oltre che una loro varietà. Se, come visto per le tre ASD precedenti, pur mancando una strategia comunicativa globale ed articolata, era pur sempre presente una considerevole varietà nei mezzi e negli approcci, peraltro sufficientemente integrati, nel caso della società in questione ciò che non si riscontra è un punto di partenza dal quale irradiare una comunicazione dotata di sfumature e creatività. Sul sito web, infine, è presente un link che consente di collegarsi ad un blog tematico il quale, tuttavia, appare confusionario, oltre che non aggiornato, risalendo gli ultimi contenuti all'anno 2016.

Nel complesso dunque, oltre a mancare una strategia comunicativa generale, l'analisi degli strumenti effettuata ha portato a giudicare come scarsa tanto la varietà degli strumenti comunicativi utilizzati, quanto la qualità complessiva dei processi comunicativi stessi.

5.4.7 La pianificazione delle azioni

Questa fase è estremamente basilare, dal momento che consta sostanzialmente di una schematica programmazione delle lezioni distribuite lungo il corso dell'anno, senza alcun ausilio di strumenti quali, ad esempio, il Diagramma di Gantt, ed una progettazione essenziale delle iniziative previste.

5.4.8 La gestione operativa dei messaggi chiave

La mancanza di messaggi chiave distintivi, come visto in precedenza, rappresenta una carenza piuttosto significativa, in quanto non consente alla società in questione di portare un tratto caratterizzante in grado di donarle differenziazione all'interno del contesto di riferimento. Conseguentemente, anche il monitoraggio dei propri canali di comunicazione risulta estremamente semplice, priva di una continuità di aggiornamento necessaria all'implementazione di un processo comunicativo di qualità.

5.4.9 Misurazione e valutazione dei risultati

In ultima analisi, il processo di misurazione e valutazione dei risultati attivato dall'ASD Easy Divers non si caratterizza per articolazione e complessità. L'aspetto sul quale la società in questione focalizza maggiormente la propria attenzione è la valutazione dei risultati ottenuti attraverso il proprio operato, in particolar modo quelli concernenti il feedback da parte dei propri allievi ed il grado di coinvolgimento creato tramite le iniziative e nel corso delle lezioni. La suddetta valutazione viene implementata grazie al dialogo ed alle conversazioni costanti tra insegnanti ed allievi, momenti nei quali avviene un confronto ed un ascolto volto ad improntare sempre la relazione alla trasparenza ed alla chiarezza. Riassumendo in maniera molto sintetica il giudizio e le impressioni in merito a quest'ultima fase, è possibile affermare che la misurazione dei risultati avvenga non tanto attraverso canali e strumenti digitali,

quanto piuttosto sulla base di una prospettiva relazionale, il cui fine precipuo è la discussione, il confronto, e la constatazione circa la soddisfazione per il servizio e gli insegnamenti offerti. Se questa tecnica permette sicuramente una valutazione di sufficiente profondità, ciò non toglie che la mancanza di una strutturata valutazione tramite i canali e le piattaforme digitali tolga qualità al processo di misurazione e valutazione complessivo circa i risultati ottenuti.

5.5 ASD Atletico 2000

La quinta ed ultima ASD presa in considerazione in questa analisi è la società sportiva dilettantistica Atletico 2000, squadra di calcio della città di Padova, militante in Terza Categoria. Nel caso specifico di questa realtà, per quanto concerne la comunicazione, è stato possibile riscontrare un'estrema scarsità, tanto nell'articolazione dei processi, quanto negli strumenti finalizzati alla diffusione della conoscenza del proprio operato, oltre che nelle strategie di utilizzo di quest'ultimi. In merito a questa ASD, se da un lato la chiara mancanza di programmazione e di una strategia, anche minima, per quanto concerne la comunicazione, ha reso difficile raccogliere dati ed informazioni, dall'altro ciò ha consentito di porre ancor più in evidenza la differenza, a parità di mancanza di un piano di comunicazione globale, tra ASD che investono in questo campo al fine di raggiungere una qualità di buon livello e società che, al contrario, focalizzano l'attenzione sulle proprie attività, non attribuendo un'adeguata considerazione per questo strumento strategico.

5.5.1 Analisi del contesto

Come intuibile, l'ASD Atletico 2000 non prevede alcuna analisi del contesto di riferimento, ignorando l'utilizzo di strumenti quali la matrice SWOT e l'analisi PEST. Ciò che l'analisi ha permesso di constatare è una totale mancanza, da parte dell'ASD in questione, di qualsivoglia mezzo o strumento atto a fornire una panoramica generale e complessiva dello scenario dove essa opera. In tal senso, risulta complesso aggiungere ulteriori informazioni, in ragione del fatto che non esistono sufficienti dati per portare avanti la descrizione di questo aspetto.

5.5.2 I pubblici

In merito ai pubblici interessati dall'attività svolta dall'ASD in questione, essi sono rappresentati da due segmenti specifici:

- 1) I giocatori dell'ASD
- 2) I loro genitori, dal momento che questa realtà, principalmente, coinvolge giovani e giovanissimi.

Per quanto riguarda il primo segmento, la società prevede un ascolto continuo delle sue esigenze e dei suoi bisogni, ricercandone la soddisfazione e proponendosi di trasmettere dei sani e solidi principi, fondati sul rispetto dell'avversario e sulla sana competizione. Un processo sostanzialmente simile avviene per i genitori degli allievi in quanto, al momento dell'iscrizione, è previsto un colloquio finalizzato alla comprensione dei loro intenti e necessità. Così agendo, si viene a creare un patto fiduciario e condiviso tra gli obiettivi specifici dell'ASD e le esigenze di entrambi i segmenti di pubblico interessati dall'operato della società in questione. Il coinvolgimento e l'interazione con essi si esplica essenzialmente nel corso degli allenamenti e delle partite. Infatti se da un lato, il sito web, oltre a non consentire un'interazione di tipo diretto, risulta piuttosto carente nei contenuti, la pagina Facebook dell'ASD mostra come l'aggiornamento più recente risalgia al 26 aprile del 2017 rappresentando, dunque, una piattaforma ormai inutilizzata e non operativa.

5.5.3 Gli obiettivi

In riferimento agli obiettivi, è stato possibile individuarne due, entrambi non di natura comunicativa, bensì pedagogico-educativa e relazionale. In particolare:

- 1) Promuovere e diffondere la pratica sportiva tra i giovani ed i ragazzi, basando l'insegnamento su principi quali la sana competizione agonistica e la correttezza. Ciò viene ribadito e sottolineato costantemente durante il corso di tutta la stagione sportiva, ponendolo come riferimento assiduo.

2) Il secondo ed ultimo obiettivo, di natura relazionale, è rappresentato dall'intento di creare rapporti e legami, tanto con i calciatori quanto con i loro genitori, fondati su trasparenza, ascolto, e ricerca costante della soddisfazione delle esigenze e delle richieste che emergono nel corso dell'anno. Pur non annoverando l'aumento e l'espansione della propria awareness tra gli obiettivi, l'ASD Atletico 2000 ritiene fondamentale la creazione ed il mantenimento di relazioni fiduciarie e fondate sulla ricerca ed il raggiungimento di risultati condivisi e comuni.

5.5.4 I messaggi chiave

In merito ai messaggi chiave, dall'analisi effettuata, non è stato possibile delineare un processo di costruzione degli stessi che sia completo e strutturato. Ciò che, al contrario, si è riscontrato, è la presenza di un unico messaggio chiave, strettamente legato al primo dei due obiettivi precedentemente individuati. Nello specifico:

1) La pratica sportiva è un momento essenziale e funzionale non soltanto al benessere psico-fisico di chi la svolge, ma anche per l'interiorizzazione dei valori e dei principi propri di una sana e leale competizione sportiva.

Come è possibile notare, in tal senso vi è coerenza tra gli obiettivi che la società in questione si propone di raggiungere ed il messaggio chiave intorno al quale ruota il loro perseguimento. Tuttavia, ciò che manca, e che donerebbe maggior incisività al messaggio, è una sua chiara esplicitazione: né sul sito né sulla pagina Facebook, infatti, è presente un chiaro riferimento a quest'ultimo, il quale dovrebbe rappresentare un tratto distintivo e rappresentativo della realtà in questione, consentendole di ergersi e differenziarsi da altre società sportive dilettantistiche.

5.5.5 La strategia comunicativa

Dal punto di vista della strategia di comunicazione, non è stato possibile tracciare un percorso strategico netto e definito. In tal senso, ciò che l'ASD Atletico 2000 attiva è una modalità di contatto di tipo diretto con i pubblici di riferimento, la quale si esplica tanto nel corso degli allenamenti quanto al termine delle partite di campionato. Come sottolineato precedentemente, ponendosi la creazione di solide e trasparenti relazioni

come uno dei due obiettivi fondamentali dell'ASD in questione, quest'ultima ne ricerca lo sviluppo attraverso un approccio comprensivo di dialogo ed ascolto, mirato all'instaurazione di fiducia reciproca e confronto.

In merito, invece, all'interazione di tipo indiretto, di carattere prettamente informativo, essa viene portata avanti attraverso il sito web istituzionale sebbene, nel complesso, quest'ultimo non appaia in possesso di un'architettura ottimale, così come non si distingue per ricchezza di contenuti.

5.5.6 Gli strumenti di comunicazione

Come l'analisi ha ampiamente avuto modo di appurare, e come sottolineato nelle pagine precedenti, dal punto di vista dei mezzi e degli strumenti di comunicazione, l'ASD Atletico 2000 non dispone di uno spettro sufficientemente ampio di canali finalizzati ad una piena e soddisfacente promozione del proprio operato. Se, come già evidenziato, la pagina Facebook non risulta essere aggiornata da ben più di un anno, il sito appare contenutisticamente povero, e non in possesso di una struttura accattivante. In tal senso, si può affermare che la comunicazione digitale della società in questione sia sostanzialmente nulla o che si attesti ad un livello assai scadente.

Per quanto concerne, invece, le qualità personali e l'attitudine alla relazione interpersonale, lo staff tecnico della squadra fa di questi due aspetti il cardine e la base per la creazione di rapporti fiduciosi tanto con i giovani ed i ragazzi iscritti, quanto con i loro genitori. Pertanto, in maniera costante, viene perseguita la ricerca dello sviluppo delle qualità personali degli allievi, rapportandosi in maniera empatica e attivando un processo di ascolto mirato a comprenderne le esigenze ed i bisogni. Infine, un ruolo di primaria importanza è assunto dalla componente motivazionale, il cui scopo fondamentale è lo stimolo e lo sprono alla ricerca delle migliori prestazioni.

5.5.7 La pianificazione delle azioni

Focalizzando l'attenzione sulla fase di pianificazione delle azioni, l'ASD Atletico 2000 mostra una sostanziale continuità con quanto messo in atto dall'ASD Passione Artedanza: pur non annoverando un'azione di *project management*, la società in

questione, grazie al frutto di anni di esperienza ed allo sviluppo di un programma disciplinare consolidato, riesce a delinearne una gestione solida ed equilibrata, dove i diversi ruoli e responsabilità sono suddivisi e ripartiti in maniera precisa e lineare, e il modo di lavorare ha acquisito precise linee guida, quali una forte attenzione al rapporto interpersonale, e la trasmissione di principi improntati al rispetto dell'avversario ed al vivere la pratica sportiva come un'occasione per migliorare non solo fisicamente, ma anche caratterialmente. Le partite di campionato e gli allenamenti settimanali, infine, costituiscono i momenti chiave per verificare il perseguimento di costanti miglioramenti e la qualità complessiva del proprio operato.

5.5.8 La gestione dei messaggi chiave

In merito ai messaggi chiave, l'ASD Atletico 2000 non effettua alcun tipo di gestione operativa del proprio messaggio cardine sui canali di comunicazione digitali, dal momento che, come sottolineato più volte, la propria pagina Facebook non porta contenuti aggiornati da diverso tempo, mentre sul sito web istituzionale non vi è alcun tipo di accenno a quella che è la mission specifica dell'ente. Conseguentemente, non è previsto l'uso di strumenti quali il diagramma di Gantt.

Pertanto è possibile dire che, nel complesso, la fase di gestione operativa dei messaggi chiave non rientra tra i processi attivati dalla società sportiva dilettantistica in questione. La trasmissione di una sana passione e competizione sportiva, messaggio chiave sul quale l'ASD Atletico 2000 fonda il proprio insegnamento, viene al contrario gestita nella relazione e nel rapporto costante e sostanzialmente giornaliero con i ragazzi ed i giovani iscritti, valutandone atteggiamenti e comportamenti messi in atto negli allenamenti e nella partite.

5.5.9 Valutazione e misurazione dei risultati

In ultima analisi, la valutazione e la misurazione dei risultati ottenuti si esplicano nuovamente nel contesto e nel novero delle relazioni interpersonali, attivando dialoghi e conversazioni finalizzate a cogliere opinioni e giudizi sul proprio operato e ponendosi in costante ascolto dei pubblici.

CAPITOLO 6 CONCLUSIONI

Si è giunti alla conclusione di questo elaborato e, dunque, al momento di trarre le dovute considerazioni su quanto l'analisi e la ricerca effettuate hanno fatto emergere. L'intento iniziale era, prendendo a titolo d'esempio tre società sportive dilettantistiche, indagare sulla presenza e l'utilizzo, da parte loro, di un piano di comunicazione strutturato e completo, per poter asserire, sulla base dell'analisi, se vi sia e se possa esistere un modello di piano di comunicazione per le società sportive dilettantistiche. Al termine dello studio compiuto, queste sono le conclusioni che se ne sono potute trarre:

1) La maggior parte delle ASD, per ciò che la ricerca ha consentito di evincere prima di individuare le tre realtà principali analizzate in questo elaborato, attivano un processo di comunicazione piuttosto limitato, dato in primo luogo dalla mancanza di risorse adeguate da poter idealmente ripartire nelle diverse aree e settori funzionali alla creazione di un efficace piano di comunicazione. Ciò, in particolar modo, è stato possibile osservarlo con le ultime due ASD analizzate. In secondo luogo, dalla carenza delle competenze specifiche richieste da quest'ultima. L'attività di comunicazione, infatti, viene curata da soggetti interni alla società, ma dei quali la comunicazione e la padronanza dei suoi mezzi e canali non è l'occupazione principale.

2) Il secondo fattore discriminante è il tempo: le ASD, operando ad un livello dilettantistico, focalizzano la maggior parte del loro tempo e delle loro energie sulla pratica sportiva, fulcro e cardine della loro esistenza e loro ragione d'essere. L'attività di comunicazione riveste un ruolo spesso marginale, ridotto all'essenziale, basato sostanzialmente sull'implementazione di una pagina Facebook e di un sito istituzionale peraltro, nella maggior parte dei casi, scarsamente aggiornato nei contenuti. Alla discriminante temporale è infine legata la constatazione che per i componenti delle ASD quest'ultime non rappresentano l'occupazione lavorativa principale, ma un'occasione per poter esercitare una loro passione, senza alcun scopo di lucro. Pertanto, il tempo a disposizione da dedicarvi viene principalmente incanalato verso la pratica sportiva, destinandone alla comunicazione un'esigua porzione.

3) La terza ed ultima considerazione generale, legata ed intrecciata alla riflessione appena conclusa, concerne le ambizioni: operando ad un livello dilettantistico, e non rivestendo queste realtà l'occupazione principale per i loro membri, anche in termini di tempo, l'opzione per la quale si propende è una comunicazione basilare, fondata sul dittico composto da una pagina Facebook ed un sito web, investendo piuttosto sulla qualità delle proprie *performances*, e sul conseguente passaparola positivo generato il quale consente, in una certa misura, un'amplificazione della propria visibilità. In definitiva, come conclusione di carattere generale, si può asserire che non esista un modello di piano di comunicazione per le società sportive dilettantistiche, in quanto è presente un'estrema eterogeneità di approcci comunicativi utilizzati, legati tanto alle molteplici dimensioni delle ASD, le quali compongono un quadro fortemente frammentato, quanto alle risorse ed alle ambizioni delle stesse, fattori cui è legata una maggiore o minore cura- ed anche una sua possibilità- dei processi comunicativi.

Si venga, ora alle conclusioni tratte dallo studio delle tre realtà prese in esame. Esse, si ricorda, sono la ASD Passione Artedanza di Pordenone, l'ASD Nastro Rosso Vicenza, e l'ACD Treviso. Se, anche per le suddette società, non è stata riscontrata la presenza di un piano di comunicazione completo tuttavia, nella ricerca che ha portato alla loro scelta finale, esse rappresentano tre ASD con una maggiore, indubbia articolazione e diversificazione delle proprie attività comunicative. Inoltre, è stato possibile riscontrare una certa linea di continuità in merito a specifici processi. In particolare, si è potuto appurare come:

- Venga dedicata estrema cura ai pubblici e ad un loro ascolto, relazionandovisi costantemente e ricercando con essi un rapporto improntato alla raccolta ed alla valutazione dei loro bisogni.

- Si definiscano obiettivi chiari, concreti, raggiungibili e realistici. Ciò è legato anche ad una certa ambizione di voler espandere la propria visibilità e quella del proprio operato anche oltre confini di maggiore ampiezza

- Si costruiscano, strettamente legati agli obiettivi, pochi ma specifici e distintivi messaggi chiave, coerentemente allineati con la propria identità e con l'immagine pubblica. I messaggi stessi, inoltre, vengono diffusamente implementati sui canali e sui mezzi di comunicazione adottati dalle differenti realtà.

- In ultima analisi, all'inizio, in itinere, ed in conclusione dell'anno sportivo, tutte e tre le ASD prese in esame effettuano una verifica ed un monitoraggio dei quattro noti parametri funzionali a comprendere ed acquisire coscienza in merito all'efficacia ed alla qualità del proprio operato, vale a dire gli output, gli *outtake*, gli *outcome* e gli *outgrowth*. In ciò, risiedono la forte volontà ed ambizione di prendere atto dei processi rivelatisi carenti e di quelli, invece, dimostratisi vincenti, al fine di perseguire un miglioramento continuo delle proprie *performances*.

Ciò che l'analisi, in definitiva, ha permesso di appurare è che non si possa dire esista un modello di piano di comunicazione per le società sportive dilettantistiche, ciò in ragione dell'estrema eterogeneità delle stesse in termini di dimensioni, risorse, tempo dedicato ed ambizioni. Tuttavia, in casi specifici, come ad esempio le tre realtà prese in esame, sono presenti tanto una certa e consistente articolazione dei processi comunicativi, quanto la presenza di alcune fasi effettive di un piano di comunicazione, generalmente condivise, ma non un piano completo in tutti i suoi segmenti. Nel caso specifico dell'ACD Treviso, infine, la forte ambizione di tornare a competere ad alti livelli, ha previsto anche azioni importanti, come l'acquisizione della gestione dello stadio cittadino, e l'intento di investire ampiamente su di un suo rinnovamento e riqualificazione.

BIBLIOGRAFIA

1) *Giampietro Vecchiato, "Manuale Operativo di relazioni pubbliche", FrancoAngeli, 2008*

2) *Giampietro Vecchiato, "Relazioni pubbliche e comunicazione", FrancoAngeli, 2003*

3) *Roberto Venturini, "Relazioni pubbliche digitali", Egea, 2015*

4) *Emanuele Invernizzi, Stefania Romenti, "Relazioni pubbliche e corporate communication", McGraw-Hill, 2012*

STRUMENTI DI RICERCA METODOLOGICA

Interviste strutturate, svolte via email

Monitoraggio ed analisi dei canali e delle piattaforme di comunicazione digitale delle Associazioni Sportive Dilettantistiche prese in esame