



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 delle Lauree Magistrali in Teorie della Comunicazione

Tesi di Laurea

# *Relazioni Pubbliche e strumenti del Web 2.0: l'era delle digital PR*

Relatore  
Prof. Giampietro Vecchiato

Laureando  
Francesco Candeo  
n° matr.1081945/ LM-92

Anno Accademico 2015/2016











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 delle Lauree Magistrali in Teorie della Comunicazione

Tesi di Laurea

# *Relazioni Pubbliche e strumenti del Web 2.0: l'era delle digital PR*

Relatore  
Prof. Giampietro Vecchiato

Laureando  
Francesco Candeo  
n° matr.1081945/ LM-92

Anno Accademico 2015/2016



# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b>	<b>1</b>
<b>CAPITOLO 1. LE PR CLASSICHE</b>	<b>5</b>
1.1 PR: padri e definizioni	6
1.2 Gli Stakeholder	14
1.3 Teorie delle relazioni Pubbliche	18
1.3.1 Grunig: i 4 modelli	19
1.3.2 Teoria dell'eccellenza	20
1.3.3 Teoria della contingenza	23
1.3.4 Teoria del <i>Relationship Management</i>	24
1.4 I pubblici delle RP	25
1.5 I settori di operatività delle RP	26
1.5.1 <i>Le Media Relations</i>	27
1.5.2 La Comunicazione Interna	28
1.5.3 <i>Le Community Relations</i>	30
1.5.4 <i>L'Issue Management</i>	32
1.5.5 <i>Il Crisis Management</i>	33
1.5.6 Relazioni con il Consumatore	37
1.5.7 Relazioni Pubbliche B2B	38
1.5.8 <i>Public Affairs e Lobby</i>	38
1.5.9 <i>Financial PR</i>	40
1.5.1. Le Sponsorizzazioni	40

<b>CAPITOLO 2. LE <i>DIGITAL PR</i>: UNA PRATICA FIGLIA DEL WEB 2.0</b>	<b>43</b>
2.1 Il Web 2.0	44
2.2 I “Nuovi Media”	57
2.3 Cambia la società, cambiano i mercati, cambia la comunicazione: nascono le <i>digital PR</i>	64
2.4 Cosa sono le <i>digital PR</i>	66
2.5 Che cosa fanno le <i>digital PR</i>	71
2.5.1 Le <i>digital PR</i> creano opinioni	71
2.5.2 Le <i>digital PR</i> creano visibilità e notiziabilità	72
2.5.3 Le <i>digital PR</i> costruiscono e gestiscono la reputazione	73
2.5.4 Le <i>digital PR</i> costruiscono connessioni coi clienti	75
2.5.5 Le <i>digital PR</i> creano conversazioni	77
2.6 Crisi online: le <i>digital PR</i> in prima linea	78
2.7 Le <i>digital PR</i> secondo i professionisti	90
2.7.1 Gli intervistati	91
2.7.2 L’intervista	93
2.7.3 L’esperienza di un giovane professionista	105
2.7.4 Analisi delle risposte dei professionisti	106
2.8 Da <i>Public Relations</i> a “ <i>People Relations</i> ”	107

**CAPITOLO 3. GLI STRUMENTI DELLE RELAZIONI PUBBLICHE DIGITALI:  
LA “CASSETTA DEGLI ATTREZZI” DEL *DIGITAL PR*** **111**

3.1 Gli strumenti delle <i>digital PR</i>	112
3.1.1 Le Online Media Relations	112
3.1.2 Il sito Web	115
3.1.3 I Social Media	117
3.1.4 Il Blog	122
3.2.5 Il Podcasting	125
3.1.6 E cos’altro?	127

<b>CAPITOLO 4. EFFETTI DEL WEB 2.0 SULLE RP: L'APPROFONDIMENTO</b>	<b>129</b>
4.1 L'articolo di Veronica De Meo	130
4.2 L'intervista a Giuliana Laurita e a Daniele Chieffi	136
4.2.1 Gli intervistati: Giuliana Laurita	137
4.2.2 L'intervista a Giuliana Laurita	138
4.2.3 Gli intervistati: Daniele Chieffi	143
4.2.4 L'intervista a Daniele Chieffi	147
<b>CONCLUSIONI</b>	<b>153</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>157</b>
<b>ARTICOLI ACCADEMICI</b>	<b>161</b>
<b>SITOGRAFIA</b>	<b>162</b>
<b>RINGRAZIAMENTI</b>	<b>167</b>



## Introduzione

Stati Uniti, anni '30 del 1800; i cosiddetti “press agent<sup>1</sup>” si preoccupano di acquistare spazi pubblicitari sulla stampa, persuadendo i giornalisti a pubblicare articoli favorevoli, quando non lusinghieri, su ciò che viene reclamizzato. Questi professionisti vengono considerati i precursori dei moderni e più noti “PR” che, a tutt’oggi, si trovano a dover scontare le origini di matrice manipolatoria della loro professione. Tuttavia, per ciò che concerne l’attività persuasoria e d’influenza sull’opinione pubblica nei confronti di un’organizzazione, si potrebbe andare a ritroso nella storia fino alle epoche greco-romana, assiro-babilonese e, addirittura, egizia. I mezzi erano variegati anche a quei tempi: dai discorsi pubblici al passaparola, dalla letteratura fino alle arti figurative. Dunque, le pratiche quantomeno asseribili alle relazioni pubbliche e la “multimedialità” che le ha evidentemente sempre accompagnate, non costituiscono certo una questione recente. Quello delle relazioni pubbliche è un cammino intrapreso da lontano e che ha assunto, con il fisiologico evolversi delle società e, perché no, delle tecnologie, responsabilità e importanza crescenti.

Ma allora, oltre ad un nuovo approccio etico che si è consolidato lungo il ‘900 ma che, nei primi decenni, non ha certamente rappresentato la priorità di tutti i professionisti, cos’è cambiato ora che tale cammino ha condotto questa professione ai giorni nostri? La risposta è semplice, ma dalle implicazioni

---

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

<sup>2</sup> Traduzione a cura dell’autore: “Una funzione di gestione, che cataloga l’atteggiamento del pubblico, definisce le politiche, le procedure e gli interessi di un’organizzazione, seguita dall’esecuzione di un programma di azione per guadagnare la comprensione e l’accettazione del

piuttosto complesse: sono cambiati gli “strumenti”. Questa volta, però, l’innovazione degli strumenti è combaciata con quella che viene percepita come la più grande e significativa rivoluzione socioculturale dell’ultimo trentennio, culminata con il cambio di paradigma che il web 2.0 ha portato nella comunicazione – un tempo in larga parte unidirezionale – tra due o più interlocutori o, in generale, tra tutti gli stakeholder più o meno organizzati attorno ad un interesse. Un profondo mutamento socioculturale, dunque, che inevitabilmente s’intreccia con l’incremento della tecnologia dell’informazione che, da parte sua, è soggetta ad una crescita stabile ed esponenziale.

Ma pensare che la differenza tra un PR “classico” ed un *digital PR* sia solo da ricercarsi nelle ICT che i professionisti del 2016 reggono in mano, nelle loro ventiquattrore o sulle scrivanie, sarebbe decisamente riduttivo, oltre che fuorviante. I nuovi strumenti, come accennato, non hanno cambiato la professione, ma hanno, però, inevitabilmente modificato diverse dinamiche di quest’attività.

Perciò l’obiettivo di questo elaborato è di chiarire la figura del *digital PR* indagando sull’impatto che ha avuto il web 2.0 nel multi sfaccettato mondo delle relazioni pubbliche. Nello specifico si vorrà esplorare la professione del *digital PR* attraverso lo studio dei nuovi strumenti a disposizione dei professionisti e delle dinamiche che animano la loro attività. Una preliminare analisi dell’approccio tipicamente novecentesco alla professione delle Relazioni Pubbliche, consentirà di approcciare con solidità allo studio delle *digital PR*. Lo studio delle innovazioni sopraggiunte con il web 2.0 e delle sue caratteristiche, oltre all’analisi dei nuovi strumenti nella cassetta degli attrezzi del



professionista, fornirà fondamentali indicazioni per approfondire l'oggetto d'indagine. Infine, una specifica ricerca coinvolgerà professionisti di livello, le cui esperienze sul campo rappresentano tangibili testimonianze di una professione giovane, per certi aspetti, ma dalle radici profonde. Proprio i resoconti di chi esercita quotidianamente, attraverso gli strumenti digitali, la professione delle *Public Relations* potranno soddisfare, contestualmente alle analisi dei capitoli centrali, l'obiettivo di questo elaborato, che implica la seguente domanda: come e quanto il Web 2.0 ha cambiato il mondo delle Relazioni Pubbliche?



## CAPITOLO 1: LE PR CLASSICHE



Fig 1.1 Dan Edelman (www.edelman.com)

In questo capitolo viene presentata la storia novecentesca delle PR classiche attraverso gli autori e i professionisti di spicco che hanno aperto la strada all'accezione moderna di questa professione. Successivamente si analizzeranno gli elementi e i modelli teorici più importanti alla base della pratica delle Relazioni Pubbliche. Nella parte finale verranno elencati e descritti i pubblici delle RP e i settori di operatività.

## 1.1 PR: padri e definizioni

Se la pratica delle relazioni pubbliche affonda le sue radici all'alba delle organizzazioni socio-politiche, l'accezione moderna di "Relazioni Pubbliche" prende forma agli inizi del 1900. Giungendo ai giorni nostri attraverso mutazioni sociali, tecnologiche e della stessa professione, la sua definizione è stata più volte rivalutata e aggiornata da accademici o dagli stessi professionisti.

Assieme a Edward Bernays, Ivy Lee (Cedartown Georgia 16 Luglio 1877 – 9 Novembre 1934) è generalmente indicato quale fondatore delle moderne PR e, secondo Paolo Tozzoli ("Anatomia degli Stati Uniti", p. 198), "il primo addetto americano alle relazioni pubbliche". Vanta le famose collaborazioni con Rockefeller e Pennsylvania Rail Road e i suoi approcci innovativi riguardo il morale dei dipendenti, oltre ai rapporti con stampa e azionisti. Questa è la definizione che Lee offre della sua professione:

"A management function, which tabulates public attitudes, defines the policies, procedures and interests of an organization... followed by executing a program of action to earn public understanding and acceptance."<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Traduzione a cura dell'autore: "Una funzione di gestione, che cataloga l'atteggiamento del pubblico, definisce le politiche, le procedure e gli interessi di un'organizzazione, seguita dall'esecuzione di un programma di azione per guadagnare la comprensione e l'accettazione del pubblico" Ivy Lee: *Declarations of principles*, 1906.

Nella prima parte si può intuire quanto il lavoro di PR sia di tipo gestionale e variegato, mentre nella seconda è ben chiarito l'obiettivo del programma d'azione: ottenere **pubblica comprensione e accettazione**.



**Fig. 1.2** Ivy Lee ([www.pr.wikia.com](http://www.pr.wikia.com))

Interessante come Lee dichiari una posizione di apertura e trasparenza verso gli stakeholder in questo spunto tratto ancora dalla sua "Declaration of principles":

"[...] In brief, our plan is frankly, and openly, on behalf of business concerns and public institutions, to supply the press and public of the United States prompt and accurate information

concerning subjects which it is of value and interest to the public to know about."<sup>3</sup>

Per Edward Barnays (Vienna 1891 – Cambridge 1995), altro grande pioniere e teorico delle relazioni pubbliche che, tra l'altro, fu il consulente per l'esposizione mondiale di New York del '39 oltre che artefice del successo del brand di elettrodomestici Philco, le relazioni pubbliche sono:

"[...] information given to the public, persuasion directed at the public to modify attitudes and actions, and efforts to integrate attitudes and actions of an institution with its publics and of publics with those of that institution."<sup>4</sup>



Fig 1.3 Edward Barnays (www.pr.wikia.com)

---

<sup>3</sup> Traduzione a cura dell'autore: "In breve, il nostro piano è francamente e apertamente, dalla parte delle imprese e delle istituzioni pubbliche, per offrire alla stampa e al pubblico degli Stati Uniti un'informazione tempestiva e precisa per quanto riguarda i soggetti di interesse e di pubblica conoscenza."

<sup>4</sup> Traduzione a cura dell'autore: [...] informazioni fornite al pubblico, persuasione rivolta al pubblico per modificarne atteggiamenti e azioni, e sforzi per integrare atteggiamenti e azioni di un'organizzazione con quelli dei suoi pubblici, e atteggiamenti e azioni dei pubblici con quelli di tale istituzione." *Crystallizing Public Opinion*, 1923.

Dunque è determinante, secondo Barnays, l'integrazione degli atteggiamenti e delle azioni delle organizzazioni con i loro pubblici e viceversa. Anche se nella prima parte della definizione abbiamo un esplicito riferimento alla facoltà persuasiva – fondamentale secondo le convinzioni di Barnays – della comunicazione, poi, di fatto, si accenna anche all'importanza di uno scambio "a due vie".

Grande sforzo fu profuso da Rex Harlow, presidente e fondatore dell'American Council on Public Relations – consiglio successivamente assorbito da quello che è l'attuale PRSA – nonché uno dei grandi e riconosciuti pionieri delle PR, nella volontà di vagliare le numerose definizioni del variegato ambiente delle relazioni pubbliche per elaborarne una singola e universale.



**Fig. 1.4** Rex Harlow ([www.winsconsinhistory.org](http://www.winsconsinhistory.org))

Harlow studiò ben 472 diverse interpretazioni, date dal 1900 al 1976, di "Pubbliche Relazioni" e ne estrasse la seguente definizione, pubblicandola nel "Public Relations Review" nel 1976:

“Public relations is a distinctive management function which helps establish and maintain mutual lines of communication, understanding, acceptance and cooperation between an organization and its publics; involves the management of problems and issues; helps management to keep informed on and responsive to public opinions; defines and emphasizes the responsibility of management to keep abreast of and effectively utilize change; serving as an early warning system to help anticipate trends; and uses research and ethical communication techniques as its principals tools.”<sup>5</sup>

Harlow assegna un certo peso agli aspetti gestionali e di comunicazione reciproca con il pubblico, includendo nella sua definizione la necessità di avere una “responsiveness” nei confronti dell’opinione pubblica, alla quale è importante prestare continua attenzione e anticiparne i trend, ma con metodi e tecniche di comunicazione etici.

Due anni dopo, a Città del Messico, si tenne la prima assemblea mondiale della Public Relations Associations e si cercò nuovamente di coniare una definizione condivisa di Pubbliche Relazioni:

---

<sup>5</sup> Traduzione a cura dell'autore: “Le Relazioni Pubbliche sono una distintiva funzione manageriale che aiuta a stabilire e mantenere le linee comuni di comunicazione, la comprensione, l'accettazione e la cooperazione tra un'organizzazione e i suoi pubblici; comporta la gestione di problemi e questioni; aiuta il *management* a mantenersi informato e sensibile alle opinioni pubbliche; definisce e sottolinea la responsabilità del *management* di tenere il passo e utilizzare efficacemente il cambiamento; serve come sistema di preallarme che contribuisce ad anticipare le tendenze; utilizza la ricerca e le tecniche di comunicazione etiche come suoi principali strumenti.”



"the art and social science of analysing trends, predicting their consequences, counselling organisational leaders and implementing planned programmes of action which will serve both the organisation's and the public interest."<sup>6</sup>

Affiora dunque l'aspetto "consulenziale" della professione e si ricorda che l'attività di PR va a beneficio sia delle organizzazioni che del pubblico interesse.

Anche Grunig e Hunt propongono nel loro "Managing Public Relations" del 1984 una definizione, piuttosto asciutta, di questa pratica multi sfaccettata:



Fig. 1.5 James E.Grunig (www.marketingmreza.rs)

"The management of communication between an organization and its publics."<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Traduzione a cura dell'autore: "L'arte e la scienza sociale di analizzare le tendenze, prevedendo le loro conseguenze, dando consulenza organizzativa ai *leader* e implementando programmi d'azione pianificati di supporto sia all'interesse dell'organizzazione che a quello pubblico." Assemblea PRSA, 1978

<sup>7</sup> Traduzione a cura dell'autore: "La gestione della comunicazione tra un'organizzazione e i suoi pubblici."

Grunig è tra i più grandi teorici contemporanei in materia di Relazioni Pubbliche, ha all'attivo numerosissime pubblicazioni e i suoi modelli sono oggetto di studio di studenti e addetti ai lavori. Nella sua definizione il focus è sulla comunicazione tra l'organizzazione e i suoi pubblici. Se di primo acchito si può pensare a una definizione minimalista, è opportuno considerare bene il concetto di "Comunicazione" e la profondità, la varietà e le dimensioni in esso implicite. Andando a valutare il valore delle relazioni, dei contenuti, delle frequenze e delle responsabilità degli atti comunicativi, dell'importanza di una buona comunicazione in una società mass-mediatizzata, allora si scopre che il sostantivo "comunicazione" reca con sé enorme mole di significato. Significato e valore crescente con lo sviluppo della "società dei media" di cui, 30 anni fa, Grunig e Hunt intuirono lo sviluppo. Interessante notare che, nella loro definizione, gli autori parlano di "pubblici" al plurale e non di un unico interlocutore eterogeneo che include tutti i soggetti che non costituiscono l'organizzazione.

Il valore della comunicazione e il riconoscimento della varietà dei pubblici con cui l'organizzazione si trova a confrontarsi, vengono ripresi nella definizione che la PRSA formula nel 2012 con una votazione pubblica.



**Fig 1.6** PRSA logo ([www.prsa.org](http://www.prsa.org))

“Public relations is a strategic communication process that builds mutually beneficial relationships between organizations and their publics.”<sup>8</sup>

Come chiarisce la stessa PRSA:

“[...] questa definizione si concentra sul concetto di base di Relazioni Pubbliche come un processo di comunicazione, che è di natura strategica e sottolineando che le relazioni sono reciprocamente vantaggiose. "Processo" è preferibile a "funzione di gestione", che può evocare le idee di comunicazione e di controllo top-down, a senso unico. "Rapporti" riguarda il ruolo delle relazioni pubbliche nel contribuire a riunire le organizzazioni e gli individui con i loro principali stakeholder. "Pubblici" è preferibile a "stakeholder", poiché si riferisce alla natura "pubblica" delle pubbliche relazioni, mentre "stakeholders" può suggerire una connotazione di società di tipo privato.”

Com'è intuibile, e come già accennato, non è semplice focalizzare gli scopi, le metodiche e le variegate attività che gravitano attorno alle Relazioni Pubbliche in una netta e salda definizione. Tuttavia, assimilando ciascuna delle elaborazioni proposte, è chiaro come sia imprescindibile il rapporto tra il professionista che rappresenta un'organizzazione e ogni portatore d'interesse

---

<sup>8</sup> “Le Relazioni Pubbliche sono un processo di comunicazione strategica che costruisce relazioni reciprocamente vantaggiose tra le organizzazioni e i loro pubblici.”

che con essa ha a che fare, questo nel 2015 come a inizio '900. Inoltre, aldilà della decisa inclinazione di Barnays sul fronte persuasivo, è evidente la matrice di tipo gestionale di questa professione confermando, una volta in più, che il professionista deve necessariamente essere in grado di destreggiarsi tra molteplici variabili.

## **1.2 Gli Stakeholder**

Un approfondimento fondamentale per meglio affrontare e capire le Relazioni Pubbliche riguarda il significato di *“Stakeholder”*. Nella famosa pubblicazione del 1984 *“Strategic Management: a stakeholder approach”*, il professor Freeman formula la teoria degli stakeholder, secondo cui ogni portatore d'interesse legato all'organizzazione ne deve ricevere un *minimum* prestazionale, pena l'abbandono dell'organizzazione con conseguente impossibilità o difficoltà della stessa a continuare ad operare.



**Fig. 1.7** Robert Edward Freeman ([www.sociatrendinstitute.org](http://www.sociatrendinstitute.org))

Il termine “Stakeholder” che, letteralmente, significa “detentore di un titolo”, fece il suo esordio nella letteratura manageriale nel 1963 in un trattato dell’istituto di ricerca della Stanford University, che lo stesso Freeman commentò:

“an obvious literary device meant to call into question the emphasis on “stockholders””<sup>9</sup>(Freeman 1999).

Ma è sempre nel suo *“Strategic Management: a stakeholder approach”* che Freeman rende la sua classica definizione di stakeholder:

“Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives.”<sup>10</sup>

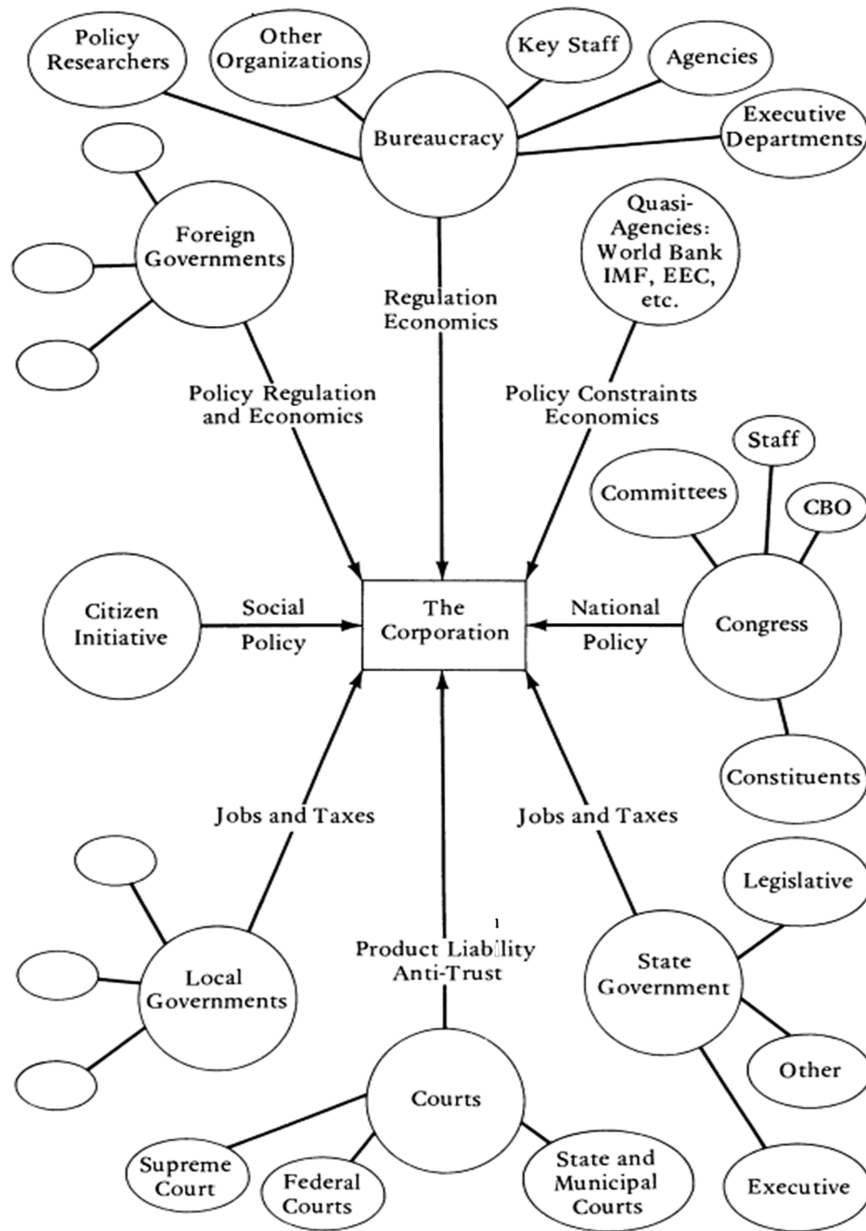
E’ chiaro come Freeman sottolinei che l’organizzazione sia in relazione con chiunque detenga degli interessi riguardo la sua attività. Tali interessi si dispongono su un sistema complesso che mette in relazione una molteplicità di soggetti e apparati. L’autore schematizza nel seguente modo la rete di relazioni tra *government* e organizzazioni negli Stati Uniti:

---

<sup>9</sup> Traduzione a cura dell’autore: “Un dispositivo letterario il cui evidente scopo è di enfatizzare la questione sugli “azionisti””

<sup>10</sup> Traduzione a cura dell’autore: “Qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare o è influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell’organizzazione.”

*The U.S. Business-Government Relationship:  
A Simplified Picture*

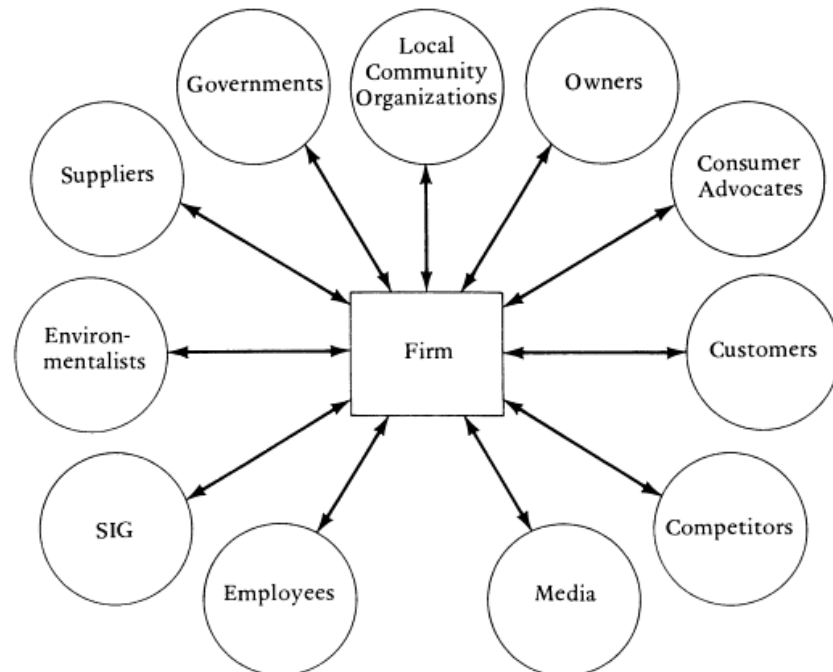


**Fig. 1.8** The U.S Business-Government Relationship  
(Strategic Management: a Stakeholder approach - 1984)

Dunque possiamo individuare una moltitudine di categorie legate all'organizzazione circoscritte nell'insieme degli stakeholder: i dipendenti, gli investitori, i clienti, i consumatori, i fornitori, il governo, i legislatori, le istituzioni, i sindacati, la comunità locale, gli attivisti, gli ambientalisti, i media, i

competitors, ecc. Con ciascuna di queste categorie l'organizzazione intrattiene delle relazioni, come schematizzato dallo stesso Freeman nel seguente modello:

EXHIBIT 1.5 *Stakeholder\* View of Firm*



\*Stakeholder = Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm's objectives. The groups listed here are examples of categories of stakeholders.

**Fig. 1.9** Stakeholder view of firm  
(Strategic Management: a Stakeholder approach - 1984)

Di natura piuttosto inclusiva, sebbene più specifica, anche la definizione di Vecchiato (2008):

“Gli stakeholder (una persona, un gruppo, un'organizzazione) [...] sono quei soggetti i cui comportamenti,

opinioni, decisioni, possono favorire oppure ostacolare l'organizzazione nel raggiungere i propri obiettivi.”<sup>11</sup>

Viene dunque riconosciuto agli stakeholder la facoltà di incidere sulle sorti dell'organizzazione, sia in positivo che in negativo. Va da sé che l'organizzazione e, in particolar modo il professionista di Relazioni Pubbliche, ne debba tenere costantemente conto. Tuttavia, gli stakeholder possono partecipare in modo continuo e attivo all'attività dell'organizzazione (dipendenti, clienti investitori ecc), oppure non esserne direttamente coinvolti o non risultare essenziali alla sua sopravvivenza (gruppi d'interesse, attivisti ecc). Il primo gruppo è quello degli “stakeholder primari”, mentre gli altri sono “stakeholder secondari”. Ciò che va considerato è che tra i vari interlocutori e l'organizzazione si instaurano dei rapporti bilaterali e bidirezionali. Uno dei compiti più onerosi del professionista delle Relazioni Pubbliche è gestire questi rapporti in ogni loro implicazione e negli interessi di entrambe le parti.

### **1.3 Teorie delle Relazioni Pubbliche**

Lo sviluppo delle società occidentali della seconda metà del '900, rivelò la necessità di avere a disposizione dei professionisti delle Relazioni Pubbliche formati con una preparazione e una base teorica. In tale direzione, James E. Grunig, e altri autori, diedero apporti molto significativi con i loro modelli.

---

<sup>11</sup> Vecchiato, Giampietro, Manuale operativo di Relazioni Pubbliche, Franco Angeli, 2008, p. 88.



### 1.3.1 Grunig: i 4 modelli

Grunig teorizzò 4 modelli per definire le tipologie di Relazione Pubblica:

- **Press Agency**

La comunicazione è a una via e di tipo promozionale/persuasivo. Il messaggio dell'organizzazione mira a influenzare l'opinione e il comportamento del pubblico e la verità non è essenziale, lo scopo è dunque la propaganda. Questo tipo di comunicazione è fortemente sbilanciato a favore della fonte e utilizzato principalmente nella promozione di prodotti, nonché di eventi sportivi/teatrali ecc.

- **Public Information**

Anche in questo caso abbiamo una comunicazione monodirezionale ma comunicare la verità è importante, poiché lo scopo di modificare comportamenti o opinioni si basa su un presupposto informativo. Non viene implicato un dialogo ma si distribuiscono informazioni favorevoli alla fonte, seppur veritiere. Questo modello è utilizzato dai governi, dalle associazioni no-profit e anche nel campo degli affari.

- ***Two Way Asymmetric***

Questo modello presuppone una comunicazione bidirezionale, ma i messaggi sono studiati, da parte dell'organizzazione, per determinati pubblici e sono creati con l'utilizzo della ricerca. Infatti viene utilizzato anche il feedback, sempre a vantaggio dell'organizzazione, che può migliorare il proprio potere

comunicativo e persuasivo. L'organizzazione può decidere comunque di persuadere il pubblico ad un cambio di comportamento. Questo modello è utilizzato negli ambiti dove il business è decisamente competitivo.

- ***Two Way Symmetric***

Modello bidirezionale il cui scopo è creare intesa reciproca tra gli interlocutori. Il centro del potere non è sbilanciato a favore di una delle parti, ma equamente ripartito. La comunicazione si basa su negoziazione e compromesso, nell'intento comune di raggiungere obiettivi condivisi. Anche la gestione dei conflitti è più equilibrata e proficua, poiché la qualità della comunicazione è più alta rispetto agli altri modelli.

### **1.3.2 La Teoria dell'Eccellenza**

Nel 1992 Grunig e i suoi collaboratori svilupparono l'“*Excellence Theory*” con l'obiettivo di chiarire:

- come le relazioni pubbliche rendono le organizzazioni più efficaci;
- come queste sono gestite quando contribuiscono all'efficacia dell'organizzazione;
- le condizioni delle organizzazioni e dei loro ambienti che rendono le organizzazioni più efficaci;
- come il valore monetario delle relazioni pubbliche può essere determinato

Mazzei e Ravazzani<sup>12</sup> chiariscono le basi della teoria:

“Il fondamento della teoria dell’eccellenza risiede nel modello delle relazioni pubbliche simmetrico a due vie (Grunig e Hunt, 1984), basato su un bilanciamento simmetrico degli effetti della comunicazione e su un dialogo bidirezionale. Il modello suggerisce che organizzazioni e stakeholder possono usare la comunicazione per allineare aspettative e comportamenti e non per controllare o manipolare il modo di pensare e di comportarsi della controparte. Le organizzazioni che praticano questo modello mettono quindi al centro della relazione con gli stakeholder il dialogo, la negoziazione, la collaborazione, l’etica e la gestione proattiva dei conflitti (Grunig, 1989).”

In questa direzione, Stephen Waddington (2015) articola 4 presupposti determinanti all’efficacia delle RP, in altrettanti livelli:

- **Program level:** le RP vanno intese come elemento fondamentale del management, con facoltà di esposizione e di influenza sulle decisioni dell’organizzazione;
- **Functional level:** rispetto alle altre attività di management dell’organizzazione, le RP devono rappresentare una funzione autonoma ma non disgiunta dagli altri dipartimenti per poterli

---

<sup>12</sup> Mazzei Alessandra, Ravazzani Silvia, Dialogare con gli stakeholder. Ascolto e sensibilità interculturale per le relazioni pubbliche e la comunicazione d’impresa, Franco Angeli, 2014, p.12.

supportare nell'attività di comunicazione con gli stakeholder in un sistema di relazioni coerente ed interconnesso;

- **Organisation level:** la comunicazione simmetrica a due vie dev'essere il presupposto alla comunicazione esterna ed interna dell'organizzazione, per ottenere un dialogo ottimale con stakeholder e dipendenti;
- **Societal level:** la responsabilità sociale dell'organizzazione è determinante per la sua efficienza, ed è necessario tenere conto dell'impatto che le azioni possono avere sugli stakeholder.

Sono tuttavia diverse le critiche relative alla "Teoria dell'Eccellenza": Secondo Karlberg (1996) viene ignorata l'importanza dei mercati di riferimento per l'organizzazione, a scapito di una tendenza a considerare il cliente come interlocutore principale. Pieczka e L'Etang (1996) ritengono il presupposto della comunicazione bidirezionale eccessivamente idealista. Cheney e Christensen (2001) sottolineano la mancanza di riferimenti alla questione del potere e dei condizionamenti che ne derivano. Non solo, anche agli interessi aziendali, politici, economici che governano il sistema manageriale e, per estensione, quello delle RP. Edwards e Hodges (2011) trovano eccessivamente semplicistica la schematizzazione dei comportamenti umani, dei quali non viene considerato il contesto sociale in cui organizzazioni e stakeholder agiscono. In generale, è il carattere normativo e la tendenza a tratteggiare un modello assoluto a cui riferirsi per fare RP ad aver suscitato la maggior parte delle critiche. Per tali motivi si giunse alla successiva, ed alternativa, "Teoria della Contingenza".

### 1.3.3 La Teoria della Contingenza

Introdotta nel 1997 da Glen T. Cameron ed il suo team di ricercatori, la teoria considera e chiarisce le complesse e, talvolta, conflittuali relazioni strategiche che organizzazioni e stakeholder si trovano ad affrontare. Il modello che ne deriva vuole fornire utili indicazioni su come posizionare la strategia di comunicazione in base alle specifiche richieste e aspettative degli stakeholder.

Mazzei e Ravazzani:

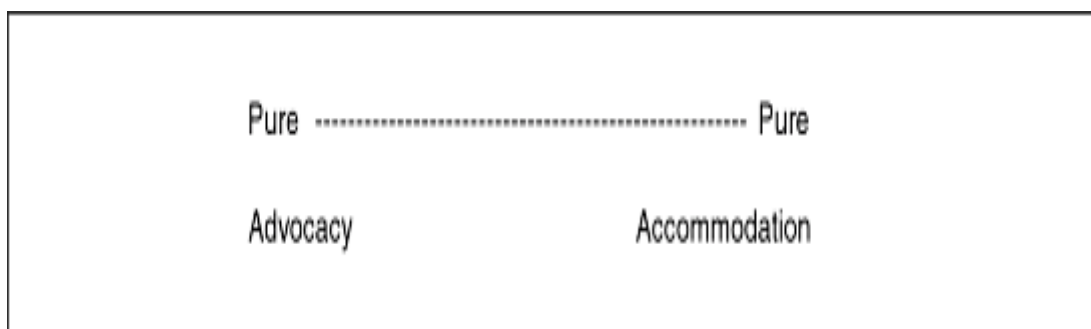
“Questa teoria riconosce che non esiste una *“one best way”*, ma al contrario sottolinea la complessità e la fluidità della comunicazione e dell’ambiente in cui operano le organizzazioni (Cancel 1997). Essa s’ispira all’approccio della contingenza sviluppato nell’ambito degli studi organizzativi e di management, secondo cui la struttura e la performance di un’organizzazione dipendono dalle specifiche circostanze e variabili di contesto.”<sup>13</sup>

Cancel et al. (1997) compilano una lista di 87 variabili che includono fattori sia esterni che interni. Questi elementi rappresentano la varietà degli approcci che il professionista si può trovare a utilizzare, poiché dipendono dal contesto. Agli estremi di un *continuum* che sposta la pratica delle RP, troveremo da una parte un approccio in cui prevalgono gli interessi e il punto di vista dell’organizzazione (o di uno degli stakeholder rispetto agli altri), identificato

---

<sup>13</sup> Mazzei Alessandra, Ravazzani Silvia, Dialogare con gli stakeholder. Ascolto e sensibilità interculturale per le relazioni pubbliche e la comunicazione d’impresa, Franco Angeli, 2014, p.21.

come “*pure advocacy*”, dall’altro un approccio completamente votato al compromesso con gli stakeholder, in questo caso si tratta di “*pure accomodation*”.



**Fig. 1.10** Continuum tra “*Pure advocacy*” e “*Pure accomodation*”

All’estremo del “*pure accomodation*” l’organizzazione accoglie dunque le istanze degli stakeholder, facendo loro concessioni al fine di raggiungere una posizione comune. In questo punto si realizza dunque il modello simmetrico a due vie della “Teoria dell’eccellenza”.

### **1.3.4 Teoria del *Relationship Management***

Il “*Relationship Management*” si riferisce alla costruzione, il mantenimento e il miglioramento della relazione tra l’organizzazione e ciascuno dei suoi stakeholder. Nella teoria di Leningham e Bruning (2000) è chiaro il distacco con gli intenti persuasivi delle RP tipici degli inizi del ‘900, poiché lo scopo è implementare e mantenere delle relazioni in cui lo scambio di informazioni e risorse tra l’organizzazione e i suoi pubblici favorisca il raggiungimento di interessi comuni.

La relazione è così definita da Lendingham (2003):

“the state which exists between an organization and its key publics in which the actions of either can impact the economic, social, cultural or political well-being of the other.”<sup>14</sup>

La relazione organizzazione-pubblico, o OPR (organizational-public relation), è intesa come un rapporto dinamico nel tempo e la qualità della stessa è inevitabilmente determinata dagli episodi. Pubblici e organizzazione si influenzano in modo reciproco e anche le rispettive aspettative possono subire variazioni di soddisfazione. Facendo riferimento a quella che può essere una normale relazione interpersonale, l'OPR va valutata secondo la comunione d'interessi, la fiducia, il grado di accordo ecc. Perciò, la soddisfazione dei pubblici diventa una precisa responsabilità delle RP, come la costruzione e il mantenimento della “salute” delle relazioni stesse.

#### **1.4 I pubblici delle RP**

Come in precedenza accennato, l'organizzazione opera in un contesto che presenta numerosi pubblici, ciascuno con i propri obiettivi e le proprie esigenze. Per offrire un quadro della varietà degli interlocutori con i quali un professionista delle RP si relaziona, Vecchiato sviluppa una lista dei principali pubblici delle organizzazioni<sup>15</sup>:

---

<sup>14</sup> Traduzione a cura dell'autore: “Lo stato che esiste tra un'organizzazione e i suoi pubblici chiave in cui le azioni di entrambi possono influire sul benessere economico, sociale, culturale o politico dell'altro.”

<sup>15</sup> Vecchiato, Giampietro, Manuale operativo di Relazioni Pubbliche, Franco Angeli, 2008.

- le istituzioni (pubblica amministrazione, *authority*, università, partiti politici, organizzazioni sindacali, associazioni di categoria ecc.);
- la comunità locale;
- la società civile (consumo, ambiente, salute, territorio);
- l'opinione pubblica (mass-media, *opinion leader* e *opinion maker*, movimenti e gruppi di pressione, organizzazioni ong e non profit, associazioni dei consumatori ecc.);
- il mercato (clienti attuali e potenziali, concorrenti, consumatori, reti vendita e trade, intermediari, fornitori, influenzatori di mercato ecc.);
- i concorrenti e i partner (concorrenti attuali e potenziali, reti di distribuzione ecc.);
- la comunità finanziaria (azionisti, istituti di credito, società finanziarie, creditori, investitori istituzionali ecc.);
- il mondo interno all'impresa (management, quadri, dipendenti, forza vendita, sindacato interno, dipendenti potenziali ecc.).

## **1.5 I settori di operatività delle RP**

Proprio per la natura intrinseca delle Relazioni Pubbliche di intrattenere relazioni con pubblici variegati e dalle differenti peculiarità, sono diversi i contesti in cui i professionisti si trovano ad operare. A loro volta, ciascuno di questi contesti possiede caratteristiche distintive, ciò implica strategie e modalità operative differenti e, ovviamente, differenti strumenti. Quest'ultimi saranno oggetto di un'analisi approfondita nel capX, mentre i settori di operatività delle Relazioni Pubbliche sono di seguito elencati.



### 1.5.1 Le *Media Relations*

L'attività di comunicazione tra i media e l'organizzazione rappresenta una delle sezioni delle Relazioni Pubbliche. L'interazione con responsabili di redazione, giornalisti, editori e reporter, ha come scopo finale l'incremento della conoscenza di marca e l'affermazione della *mission* aziendale verso l'ambiente esterno attraverso i media classici. Per ottenere un efficace impatto mediatico e per raggiungere il target di riferimento, il professionista dev'essere in grado di selezionare messaggi che possano essere "notiziabili", dunque interessanti per il divulgatore e per il pubblico finale, ma coerenti con la *brand identity* dell'impresa. Oltre al messaggio, il professionista deve saperne individuare i canali più adatti, in modo da garantire una copertura ideale della notizia. Il rapporto interpersonale con le figure di riferimento del settore mediatico è evidentemente molto importante e va coltivato. I motivi per i quali l'organizzazione potrebbe implementare una comunicazione strategica tramite i media classici sono raccolti da Ridgway (1995):

- Lancio di un nuovo prodotto o servizio
- Avviamento di nuove fabbriche o uffici
- Risultati finanziari
- Eventi sponsorizzati, premiazioni o opere di beneficenza
- Lancio di campagne promozionali
- Sventura, sciopero o fallimento dell'organizzazione
- Premi o riconoscimenti all'azienda
- Visite di personalità o celebrità
- Importanti ordinazioni o esportazioni
- Avanzamenti tecnici o scientifici
- Appuntamenti a tutti i livelli

- Pubblicazione d'indagini di mercato
- Piccoli cambiamenti nei prezzi, nei prodotti o servizi
- Partecipazione in attività della comunità locale
- Coinvolgimento della comunità

L'attività del professionista è dunque d'influenza su soggetti terzi (gli addetti ai mezzi di comunicazione) attraverso argomentazioni stimolanti e convincenti e attraverso la creatività. Non può però esserci nessun controllo o alcuna garanzia su contenuto e forma del messaggio che verrà divulgato, ciò rimane appannaggio di giornalisti, editori ecc. Lo scopo è comunque di informare e persuadere l'ambiente esterno e, tramite l'autorevolezza dei mezzi d'informazione classici, la credibilità dell'organizzazione ne può trarre grande beneficio, benché non sia possibile stimarne a priori il risultato finale.

### **1.5.2 La Comunicazione Interna**

L'IC (*internal communication*) è uno dei settori delle RP, il cui l'obiettivo è instaurare e mantenere un'efficiente comunicazione, così importante nelle strutture complesse, tra le organizzazioni e i loro dipendenti e collaboratori. Saper individuare e risolvere incomprensioni, insoddisfazione e disagi, si rende molto importante e vantaggioso sia per i dipendenti che per l'impresa, che possono così operare in un ambiente lavorativo ideale. In questo senso, è decisivo l'apporto delle delle RP, anche per ciò che riguarda il coinvolgimento dello staff e la creazione di un sano gruppo di lavoro.

Tradizionalmente, la comunicazione interna si svolgeva dall'alto verso il basso (*downward communication*) per la trasmissione di politiche

aziendali/organizzative, decisioni del management o per la comunicazione di eventi aziendali particolari. Tuttavia, i vertici delle organizzazioni, stanno imparando a considerare il valore della IC in termini di condivisione di *know how*, di cultura organizzativa, di motivazione e soddisfazione dello staff.

Osserva Quirke (2008):

“Internal communication has gone further in chief executive’s agenda. They know that is important, and understand that engaging their people is all the more crucial, and more difficult to achieve, in a world of joint ventures, outsourcing and partnering.”<sup>16</sup>

Attualmente vengono implementate e supportate anche le attività di comunicazione dal basso verso l’alto (*upward communication*) e tra i vari dipartimenti dell’organizzazione (*across communication*). I cosiddetti “nuovi media” consentono agli operatori di comunicare facilmente non solo tra loro ma anche all’esterno, con positive ripercussioni in termini di *brand awareness*. Quirke individua le caratteristiche per ciascuno dei mezzi utilizzati dall’IC in questa tabella che fa riferimento al 2008, anno in cui è stata pubblicata.

---

<sup>16</sup> Traduzione a cura dell’autore: “La comunicazione interna è andata oltre l’agenda degli amministratori delegati. Essi sanno che è cruciale, inoltre capiscono che è più importante e difficoltoso ottenere il coinvolgimento dei loro collaboratori in un mondo di *joint ventures*, *outsourcing* e *partnering*.”

Channel	Description	Objectives	Audience	Frequency	Type of Info	Strengths	Weaknesses
One World	Company-wide internal magazine	'To inform and entertain'. To make people feel part of the corporate family.	All staff.	B-monthly.	Business strategies and direction, product and performance news.	Well liked by audience, doesn't have a 'head office publication' feel to it.	Can't guarantee it will be read. Very little interaction from audience.
Info Cards	Briefing sheets, principally for stores, displayed in staffroom in plastic holders.	To create awareness of issues and initiatives affecting day-to-day work.	All stores (main audience). Also displayed in HQ and regional offices.	Fortnightly.	Minimum text and focus on graphics. Message must have a clear relevance to all store staff.	Popular channel. Good way to grab attention of audience and cross refer to more detailed communication elsewhere.	Not good for detail. Must be punchy or won't catch attention. Can't guarantee will be read.
Management Update	Management newsletter	To help managers understand the broader business context.	All managers.	Monthly.	A management overview combining progress/news about vision, strategy and the 5 year plan and how things fit in.	Opportunity to communicate to a more focused audience on management issues.	Content doesn't always link clearly to strategy/vision. No guarantee will be read.
Management Forum	Strategy conference.	To communicate the strategy to management, and allow them to challenge and gain ownership of it.	All management from store manager and above.	Quarterly.	Strategy and plans. May discuss results if the timing is right. Also recognizing achievements.	Face-to-face delivery. Chance to reinforce strategy and lay challenges for year.	Large group of people and can be very one way - must work to keep it interactive.
Team Briefs	Store team meetings.	To brief local teams about priorities for the week/day and to stimulate discussion and create involvement in better customer service.	Local store teams.	Varies - up to three times a week.	Currently at manager's discretion.	Face-to-face channel. Easy to check understanding and raise issues.	No central lead into the process. No feedback process. Reliant on line manager for success.

**Tab. 1.1** Channel guide (Quirke, B, Making the Connections; using Internal Communications to turn strategy into action 2008)

Ora, rispetto al 2008, la comunicazione digitale è cresciuta vertiginosamente e l'apporto dei nuovi canali e delle nuove dinamiche saranno analizzati nel cap. 2.

### 1.5.3 Le *Community Relations*

Altra funzione delle RP è di instaurare con la comunità e l'ambiente circostante, relazioni solide basate sulla reciproca fiducia. Intrattenere una comunicazione coerente e continuativa può essere un'ottima via per accrescere la reputazione dell'organizzazione e accrescerne la visibilità. Il professionista, occupandosi di *community relations*, dovrà conoscere bene l'ambiente in cui opera l'organizzazione, interessarsi alle iniziative locali e sviluppare attività che coinvolgono la comunità. Dovrà comunicare la *mission* aziendale e favorire un buon rapporto tra "vicini". Lukaszewski (2010) indica 7 comportamenti per mantenere in buona salute le relazioni con la comunità locale:

February 19, 2010

All successful community relationships seem to share seven powerful ingredients. There may be other factors beyond this list, but if any of these seven are missing, community relationship building is that much more difficult.

These seven strategies energize relationships, accommodate differences and perhaps most importantly manage the extraordinary impact of those who perceive themselves as victims.

Make realistic assessments of community attitudes. Listen to their fears and concerns, pursue and answer questions. Let what you learn drive your activities.

**1. Promptly commit to do what the community really expects.** Offer public meetings. Provide extra data. Address the crucial questions early on and refer back to them often: Is your proposal really necessary? Aren't there other alternatives? What are the real risks? Why do you have to threaten everything we care about? Why now?

**2. Base decision making on realistic assumptions.** Personal beliefs and values matter more than economic benefit. Bad decision making angers people. Your proposal must help the community today as well in the future.

**3. Ease up on the PR stuff.** Focus on face-to-face strategies. Lots of face-to-face means large meetings. Go in the front door rather than the back door. Be sure, before you start, that third party endorsements are really in your interest. Address the community's concerns directly.

**4. Be open with the community to a fault.** Be pre-emptive. Whenever possible, talk about issues before they arise.

**5. Listen carefully.** This means making some adjustments in your plans or concepts to reflect what you have heard from the community. Establish a public timeline of key decisions as well as answers to questions to reduce community surprise.

**6. Engagement matters.** Assign people to these projects who care about people and neighbors, and communicate empathetically and who can actually have respect among opponents or activists.

Ideally this is an operating person, rather than a PR or public affairs person, someone who wants to be involved and is comfortable being a public figure.

**7. Independent local oversight.** To be trusted from the start, allow outsiders to look over your shoulder and serve as independent validators of your practices, ideas and decisions. Start early and establish processes for access. This approach disempowers opposition, gives public officials more backbone and helps you manage the inevitable pattern of criticism that public decisions almost always cause.

**Fig. 1.11** *Seven strategies to achieve lasting community relationships* (prsa.com)

Lo stesso autore specifica come:

“includendo queste strategie nello sviluppo delle relazioni con la comunità, le possibilità di successo dei progetti dell'organizzazione saranno più alte e incontreranno meno resistenze.”

Inoltre è importante collaborare con la comunità locale, supportando istituzioni attive nel sociale, in campo artistico o ambientale, creando laboratori formativi nel settore di operatività dell'organizzazione, fare donazioni o istituire raccolte fondi da destinare a enti benefici. Anche le sponsorizzazioni sono utili strumenti per la conoscenza di marca e per l'immagine dell'organizzazione che viene

associata a eventi culturali/ sportivi, alla creazione di strutture o alla donazione di materiali.

#### **1.5.4 L' *Issue Management***

Il termine “*issue*” viene solitamente tradotto in italiano con “problema” o “questione”, rendendone una connotazione quasi negativa, problematica appunto. In realtà, il concetto di *issue* fa riferimento ad una situazione, ad uno spunto, che si dimostra rilevante per uno o più stakeholder che gravitano attorno all’organizzazione, ma può riguardare un aspetto sia negativo che positivo. Questi spunti sono spesso dovuti a cambiamenti nell’ambiente socio-politico, che suscitano dell’interesse da parte dell’organizzazione. Il settore dell’*issue management* ha dunque il compito di rilevare questi cambiamenti e reagire in modo appropriato. Questa la definizione di Heat (1997) di *issue management*:

“The identification, monitoring, and analysis of trends in key public’s opinions that can mature into public policy and regulatory or legislative constraint of the private sector.”<sup>17</sup>

Heat distingue quattro funzioni fondamentali dell’ *issue management*:

- anticipare e analizzare le questioni di rilievo del momento (considerando la realtà locale o globale in cui l’azienda opera);

---

<sup>17</sup> “L’identificazione, il monitoraggio e l’analisi delle tendenze nelle opinioni del “pubblico chiave” che può maturare in politica pubblica e normativa o nel legislativo riguardante il settore privato”

- determinare le posizioni dell'organizzazione in merito ad ogni questione;
- identificare i pubblici chiave che possono influenzare o venire influenzati dalle politiche selezionate per affrontare la questione;
- individuare qual è la posizione aziendale che essi sosterrrebbero.

Dougall individua 5 fasi di sviluppo delle *issue*: inizio, sviluppo, stasi, crisi e inattività. Se individuate nelle fasi iniziali, in cui permettono un maggiore numero di risposte di tipo preventivo, le *issue* risultano più facilmente gestibili poiché non hanno ancora attirato la piena l'attenzione del pubblico. Possibili strategie di risposta potrebbero riguardare la modifica del prodotto, la creazione di nuove politiche aziendali o collaborazioni con gruppi di riferimento. Se la problematica dovesse evolvere in una crisi, l'organizzazione sarebbe chiamata a reagire a posteriori e potrebbe vedersi imposte misure esterne.

### **1.5.5 Il *Crisis Management***

Una doverosa distinzione tra l'*issue management* e il *crisis management* riguarda le rispettive situazioni in cui operano e nella forma delle risposte che propongono: l'*issue management* ha a che fare con il dibattito e l'opinione pubblica in continua evoluzione, individua elementi che possano modificare il contesto dell'impresa ed elabora piani strategici per affrontare possibili futuri cambiamenti; il *crisis management* gestisce i momenti di crisi in cui eventi

improvvisi rappresentano una diretta minaccia all'azienda e si occupa di sviluppare piani tattici per affrontare il problema e minimizzare i danni.

Dunque, la gestione dei momenti che interrompono il normale corso dell'organizzazione e che possono significativamente rovinarne la reputazione, è materia del settore delle RP chiamato appunto *crisis management*.

La "crisi" è un avvenimento imprevedibile, impossibile da determinare a priori e che può scaturire in qualsiasi momento della vita dell'impresa. Ecco come Pearson e Clair (1998) la definiscono:

"Low-probability, high-impact event that threatens the viability of the organization and is characterized by ambiguity of cause, effect and means of resolution, as well as by a belief that decisions must be made swiftly".<sup>18</sup>

Lerbinger<sup>19</sup> individua 8 tipologie di crisi, riconducendole ad errori di tipo manageriale o alle forze in gioco nell'ambiente in cui è inserita l'impresa:

- **Natural crisis (crisi naturali):** disastri o eventi climatico-naturali di grossa portata;
- **Technological crisis (crisi tecnologiche):** errori umani nell'applicazione pratica di conoscenze tecnologiche;

---

<sup>18</sup> Traduzione a cura dell'autore: "Evento di bassa probabilità e alto impatto che minaccia la vitalità dell'organizzazione, caratterizzato da ambiguità della causa, dell'effetto e dei mezzi di risoluzione, oltre che dalla convinzione che le decisioni devono essere prese rapidamente."

<sup>19</sup> Dr. Otto Lerbinger, autore di *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility, Manager's Public Relations Handbook, Designs for Persuasive Communication, and Information, Influence, and Communication*, nonché di numerosi articoli sulla ricerca di pubbliche relazioni. Destinatario del premio *Distinguished Educator* del PRSA, che segna la sua dedizione alla formazione e pubbliche relazioni.



- ***Confrontation crisis (crisi di confronto)***: gruppi di persone si oppongono alle politiche governative o aziendali attraverso boicottaggi, scioperi, proteste, ecc.;
- ***Malevolence crisis (crisi di malevolenza)***: pratiche criminali perpetrate da individui ostili all'azienda (o al governo) con l'intento di destabilizzarne la produzione o l'operato attraverso la manomissione di prodotti o attrezzature, la diffusione di pettegolezzi, il terrorismo e lo spionaggio;
- ***Skewed management values (gestione con valori devianti)***: vengono preferite strategie d'azione economicamente vantaggiose a discapito del supporto dei valori sociali importanti per gli stakeholder di riferimento (comunità, dipendenti, ecc.);
- ***Deception crisis (crisi da inganno)***: i vertici manageriali danno una rappresentazione fuorviante o nascondono ai consumatori alcune informazioni rilevanti sull'impresa o sui prodotti;
- ***Management misconduct (gestione con cattiva condotta)***: provocato dall'assenza di principi morali o etici nella condotta dell'organizzazione;
- ***Business and economic (economia e affari)***: i cicli economici possono influenzare in modo significativo la vita di un'azienda.

Ciascuna di queste tipologie può avere conseguenze, più o meno gravi, in termini di sicurezza pubblica (disastri naturali, errori di progettazione, terrorismo, ecc.), di perdita economica (boicottaggi, crisi economiche, ecc.) e di

reputazione (pettegolezzi, errori tecnici e manageriali, omissione di informazioni, ecc.). Una corretta attività di *crisis management* deve gestire tutti gli aspetti assegnando la priorità alla sicurezza pubblica. Successivamente si potrà occupare dei rischi economici e reputazionali.

Secondo il modello teorizzato da Fearn-Bank (*Crisis communication: a casebook approach*, 1996), sono 5 le fasi del *crisis management*:

FASE	CARATTERISTICHE	
1	Identificazione del problema	Ricerca dei segnali di potenziali problematiche nell'ambiente circostante
2	Preparazione/prevenzione	Implementazione di strategie per evitare la crisi o per affrontarla qualora non fosse possibile evitarla
3	Contenimento	Limitare la durata o la diffusione della crisi e dei suoi effetti
4	Ripresa	L'azienda tenta di ritornare allo stato operativo 'normale' e di comunicarlo ai pubblici
5	Apprendimento	Momento di elaborazione a posteriori in cui vengono considerati gli effetti della crisi, in termini negativi e positivi, e viene valutata l'efficacia della risposta

**Tab. 1.2** Le 5 fasi del *crisis management* (Fearn-Bank, Kathleen, *Crisis Communication: A Casebook Approach*)

Il *crisis management plan* (CMP) è il piano strategico di risposta e traccia le linee guida dettagliate sulle modalità di reazione dell'organizzazione ad una situazione di crisi. Contiene istruzioni su come agire a seconda delle diverse tipologie di crisi, informazioni riguardo il personale predisposto e sui compiti destinati a ciascun dipendente.

### **1.5.6 Relazioni con il Consumatore**

Per ciò che concerne la relazione con il cliente/consumatore, relazioni pubbliche e marketing si trovano in una situazione di complementarità. Le RP possono interfacciarsi con il reparto marketing per concordare strategie in grado di cambiare comportamenti e atteggiamenti dei potenziali clienti, per favorire il processo di vendita. Si parla dunque di *consumer public relations*, e rientrano nella "P" della promozione, riferendosi alle consuete "4P" del *marketing mix*: prodotto, prezzo, posizionamento, promozione. L'obiettivo delle *consumer PR* (o *marketing PR*) è quindi convertire in acquisti l'interesse suscitato dai messaggi generati, ed è fondamentale affermare una solida credibilità dell'impresa, offrendone un'immagine positiva ed emozionalmente aderente al pubblico. La cooperazione tra RP e marketing aumenta le possibilità dell'organizzazione di raggiungere i propri obiettivi e anche gli strumenti sono generalmente condivisi: sponsorizzazioni, organizzazione di eventi, relazioni con i media.

### **1.5.7 Relazioni Pubbliche B2B**

Fondamentale non è solo la relazione con i consumatori/clienti, ma anche con le altre imprese che interagiscono con l'organizzazione, poiché anche il commercio interaziendale necessita di buon supporto comunicativo. Ecco perché le B2B PR lavorano sulle relazioni con le aziende, per favorire la fidelizzazione e la cooperazione. Coerenza e credibilità dell'organizzazione sono valori da difendere in una relazione continuativa e duratura, poiché decisive ad affermare il valore di un'azienda in senso economico e sociale. Più questi valori sono reali, dimostrabili e dimostrati, più le aziende partner/clienti saranno disposte a scegliere di fare business con l'organizzazione.

Una buona presenza dell'impresa tramite lo strumento della *trade press*, la stampa che si occupa di mercati specializzati, è auspicabile per ottenere fiducia da parte delle altre aziende, così come l'utilizzo dell'*advertorial*, un contenuto pubblicitario espresso sotto forma di articolo.

### **1.5.8 Public Affairs e Lobby**

Dei rapporti con il contesto politico e governativo, a livello sia internazionale che nazionale o locale, se ne occupa il settore dei PA (*Public Affairs*), strettamente connesso ad altre funzioni delle relazioni pubbliche quali l'*issue management* e le *media relations*. White and Mazur (1995):

“Within public relations, public affairs is a specialised practice that focuses on relationships which will have a bearing on

the development of public policy”<sup>20</sup>

Dunque è necessario per l’impresa, mantenere sane relazioni non solo con il settore pubblico, ma anche con gli stakeholder che possono influenzare l’organizzazione tramite politiche pubbliche di tipo ambientale, politico, economico ecc.

L’attività di *lobbying*, che si annovera tra i *Public Affairs*, diventa fondamentale per gli interessi dell’organizzazione. Moloney (2009):

“[Public affairs] seeks to influence public policy making through lobbying, done either privately or publicly, along with media relations, or by combining both routes.”<sup>21</sup>

Ciascun portatore d’interessi riguardo una questione di rilevanza pubblica, fornisce il proprio punto di vista e le proprie argomentazioni al *decision maker* che, avendo chiare tutte le posizioni, potrà soppesare le variabili e progettare di conseguenza una determinata *policy*. Oltre all’attività di lobbismo, il settore delle RP che si occupa di affari pubblici, deve costantemente monitorare gli sviluppi politici, economici e legali dell’ambiente in cui opera l’impresa.

---

<sup>20</sup> All'interno delle Relazioni Pubbliche, Quella dei *Public Affairs* è una pratica specializzata che si concentra sulle relazioni che avranno un impatto sullo sviluppo delle politiche pubbliche.

<sup>21</sup> Traduzione a cura dell’autore: “[Public Affairs] cercano di influenzare le politiche pubbliche facendo attività di lobbying, privatamente o pubblicamente, o attraverso le relazioni con i media, o con una combinazione di entrambe le vie.”

### **1.5.9 Financial PR**

Sezione di un dipartimento di pubbliche relazioni che si concentra principalmente sulle relazioni pubbliche riguardanti aspetti economici e di investimento, le *financial public relations* curano le relazioni con stakeholder che appartengono al settore finanziario e, anche in questo caso, è fondamentale instaurare con loro rapporti che solidifichino la credibilità dell'organizzazione. Il "capitale-reputazione" dell'impresa si costruisce, in buona parte, attraverso relazioni durature, relazioni che giovano alla buona reputazione dell'impresa, particolarmente importante in questo ambito, specialmente per le imprese quotate. L'obiettivo di questo reparto è, dunque, di mantenere costantemente l'azienda in buona luce assicurandosi che continui a soddisfare i requisiti che impediscono l'alterazione di tale percezione positiva.

Le *financial PR* si interfacciano con gli operatori che si occupano di scambi monetari, come i regolatori nazionali e internazionali. Inoltre con coloro che eseguono gli scambi, come le società di investimento o fondi pensione, azionisti privati, intermediari finanziari. Infine, la *financial PR*, gestiscono la comunicazione con coloro che comunicano o influenzano gli scambi monetari, come i media che trattano di finanza o gli analisti che studiano i dati fornendo suggerimenti agli azionisti.

### **1.5.10 Le Sponsorizzazioni**

La sponsorizzazione è un'attività di comunicazione attraverso la quale un'azienda lega il proprio nome e la propria immagine a un avvenimento sportivo, culturale, sociale o d'intrattenimento, sfruttandone la notorietà e

l'immagine, con finalità di natura commerciale.

Bonucchi e associati inseriscono la definizione di Head (1983) nella presentazione del "*fund raising* per le biblioteche" per la Regione Lombardia<sup>22</sup>:

“[La sponsorizzazione] è un accordo d'affari reciprocamente conveniente tra un'azienda (che funge da finanziatore) e un'organizzazione, che fruisce dei fondi della prima, per raggiungere determinati obiettivi.”

Gli obiettivi delle sponsorizzazioni sono principalmente i seguenti:

- notorietà: creazione/sviluppo/consolidamento della notorietà dell'azienda/prodotto/marca;
- suscitare interesse dei media;
- raggiungimento di segmenti specifici;
- vendite;
- riposizionamento;
- legittimazione dell'impresa nell'ambiente sociale in cui si trova ad operare;
- rapporti con il territorio;
- aumento delle capacità e delle competenze aziendali di natura relazionale, nei confronti dei pubblici portatori d'interessi verso l'impresa;
- autogrificazione.

I benefici di una sponsorizzazione si possono cercare nel legame che s'instaura tra coloro che partecipano all'evento e il brand/l'organizzazione,

---

<sup>22</sup> <http://www.cultura.regione.lombardia.it/shared/ccurl/697/920/presentazione%20fundraising.pdf> consultato il 22/03/2016.

tramite associazioni emozionali che si creano a livello cognitivo. Ma uno strumento potenzialmente così incisivo presuppone un'attenta analisi degli obiettivi e delle opportunità ed una pianificazione strategica rivolta ad individuare e selezionare il target di riferimento, ponendo grande attenzione al messaggio che s'intende comunicare. Inoltre va studiato un programma d'implementazione concreta, in termini economici e di azioni da svolgere lungo riferimenti temporali. La misurazione e la valutazione degli effetti della campagna, chiuderanno la parte operativa.

Va tenuto presente che, tramite le sponsorizzazioni, l'organizzazione mira chiaramente ad un risultato in termini economici e di reputazione, attraverso appunto il legame emozionale che si crea con l'evento, e non devono essere paragonate ad azioni di beneficenza o filantropia, dove lo scopo è un mero supporto verso cause meritevoli o sociali.



## CAPITOLO 2 – LE *DIGITAL PR*: UNA PRATICA

### FIGLIA DEL WEB 2.0



Fig. 2.1 Dale Dougherty e Tim O'Reilly discutono durante l'*Hardware Innovation Workshop* 2012

Il Web 2.0 rappresenta una delle grandi rivoluzioni del nostro tempo. In questo capitolo verranno approfondite le basi e le logiche del Web 2.0 per comprendere appieno il cammino della rete attraverso i nuovi media che hanno, di fatto, generato e rese necessarie le *digital PR*. Nella seconda parte saranno chiarite la natura e le attività di questa pratica, concludendo con interviste a professionisti ed un cenno sul concetto di "*people relations*".

## 2.1 Il Web 2.0

Nome e concetto di “Web 2.0” furono sdoganati oltre le cerchie di teorici e studiosi della rete con un celebre articolo di Dale Dougherty e Tim O’Reilly che ebbe larghissima diffusione nel 2005 e che condensava le conclusioni della conferenza dell’anno precedente: la “*Media Web 2.0 Conference*”. L’articolo, intitolato “*What Is Web 2.0 Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*”<sup>23</sup>, è una sorta di pietra angolare della storia della rete che, secondo gli autori, apre il suo secondo capitolo sulle ceneri della *New Economy*, intraprendendo dinamiche del tutto nuove e destinate a cambiare sensibilmente il comportamento degli utenti e il loro rapporto con il web. Dougherty osservò che, dopo lo scoppio della bolla speculativa, la rete dimostrava un particolare fermento e i siti web nascevano con impensabile regolarità. O’Reilly aggiunse che quelle aziende che erano sopravvissute al collasso sembravano avere alcune caratteristiche in comune:

- offrivano servizi e non pacchetti;
- mettevano i dati al centro dell’applicazione;
- proponevano interfacce leggere ma ricche;
- consideravano gli utenti come dei co-sviluppatori;
- cercavano di sfruttare la “saggezza delle folle”;
- tentavano, infine, di raggiungere l’intero web e non solo i grandi siti.

---

<sup>23</sup> Articolo completo all’indirizzo web: <http://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html> consultato il 03/02/2016

Nel preliminare *brainstorming* gli autori formularono la loro idea di Web 2.0 tramite esempi:

Web 1.0	→	Web 2.0
DoubleClick	→	Google AdSense
Ofoto	→	Flickr
Akamai	→	BitTorrent
mp3.com	→	Napster
Britannica Online	→	Wikipedia
personal websites	→	blogging
evite	→	upcoming.org and EVDB
domain name speculation	→	search engine optimization
page views	→	cost per click
screen scraping	→	web services
publishing	→	participation
content management systems	→	wikis
directories (taxonomy)	→	tagging ("folksonomy")
stickiness	→	syndication

Fig. 2.2 Esempi di Web 1.0 e Web 2.0 secondo Dougherty e O'Reilly<sup>24</sup>

Questa tabella risente del peso dei suoi 11 anni e alcuni degli oggetti digitali rappresentati risultano essere piuttosto anacronistici, ma s'intuisce che la partecipazione e la creazione dei contenuti sono aspetti distintivi del nuovo approccio della rete. Non solo, è evidente che il "pallino" della comunicazione non appartiene più a un solo interlocutore, in genere l'organizzazione, ma è condiviso con ciascun utente. Di questi esempi Di Bari<sup>25</sup> analizza i sei che considera più significativi:

- **"DoubleClick" vs Google AdSense:** nel 2005 DoubleClick<sup>26</sup> è forse la principale agenzia di marketing e advertising online presente sul mercato. [...] Per DoubleClick il web significava pubblicare più che

<sup>24</sup> Figura estratta da <http://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html>

<sup>25</sup> L'era della Web Communication, 2010, pp.43-59

<sup>26</sup> [www.doubleclick.com](http://www.doubleclick.com)

partecipare. Il timone del rapporto tra inserzionisti e consumatori va sicuramente attribuito ai primi, non ai secondi. DoubleClick fonda il proprio modello di business sull'utilizzo dei *cookies*<sup>27</sup> e la pubblicazione di banner pubblicitari [...]. Le offerte di DoubleClick richiedono un contratto formale di vendita, limitando il proprio mercato a poche migliaia di siti tra i più grandi. Sin dall'epoca dell'articolo, AdSense<sup>28</sup> utilizza una logica completamente diversa, "2.0" appunto. Associa gli annunci al contenuto di quei siti che hanno aderito al servizio e permette quindi ai rispettivi proprietari di guadagnare a ogni click dei visitatori; per contro, l'inserzionista paga una piccola tariffa "per clic" ed è in condizione di stabilire il budget da investire su questa campagna che [...] si rivela estremamente mirata, quindi potenzialmente molto proficua in termini di risultati. Dal punto di vista dell'utente, AdSense svolge un servizio di particolare qualità indirizzando i visitatori verso gli annunci con estrema precisione.

- **Britannica Online vs Wikipedia:** La Britannica Online<sup>29</sup> è la versione online di quella che è considerata una vera e propria istituzione nel campo della diffusione del sapere [...]. L'enciclopedia Britannica Online, altro non è che la naturale evoluzione nell'era del Web della monumentale opera cartacea e gode delle notevoli possibilità

---

<sup>27</sup> Piccoli file di testo che i siti web utilizzano per immagazzinare alcune informazioni sul dispositivo dell'utente.

<sup>28</sup> [www.google.com/adsense](http://www.google.com/adsense)

<sup>29</sup> [www.britannica.com](http://www.britannica.com)

aggiuntive peculiari di uno strumento multimediale online: collegamenti ipertestuali e ipermediali, regolarità e frequenza degli aggiornamenti periodici. Ma, scrive O'Reilly – per quanto abbia provveduto ad aggiornarsi in epoca recente – resta uno strumento sostanzialmente di concezione Web 1.0. La sua principale antagonista in ambito 2.0 è nata nel 2001 (233 anni dopo!) [...] Il modo più semplice per definirla è affidarsi alla descrizione che di Wikipedia fornisce la stessa Wikipedia: “è un’enciclopedia online, multilingue, a contenuto libero, redatta in modo collaborativo da volontari [...]. È pubblicata in 270 lingue differenti e contiene voci sia sugli argomenti propri di una tradizione enciclopedia, che su quelli di almanacchi, dizionari geografici e di attualità. Il suo scopo è quello di creare e distribuire una enciclopedia libera e ricca di contenuti nel maggior numero di lingue possibili. [...] La caratteristica primaria di Wikipedia è il fatto che dà la possibilità a chiunque di collaborare, utilizzando un sistema di modifica e pubblicazione aperto.”<sup>30</sup> Il prestigio e l’affidabilità che all’Enciclopedia Britannica deriva dalla preparazione dei propri collaboratori e dalla tradizione secolare che può vantare, non trova alcun riscontro in Wikipedia. Ma wikipedia rappresenta una delle più tipiche forme di approccio Web 2.0.

---

<sup>30</sup> [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

- **Personal Websites vs. Blogging:** [...] La necessità di approfondite conoscenze tecniche come presupposto per la pubblicazione online di un sito nell'epoca 1.0 rendevano automaticamente la possibilità di circolare agevolmente le proprie idee in rete un appannaggio di pochi: istituzioni, grandi aziende, organi di informazione. I blog invece, essendo piattaforme estremamente semplici, possono essere pubblicati con estrema facilità da chiunque abbia il desiderio di partecipare. E partecipare non va inteso solo nel senso di esserci in modo unidirezionale come accadeva sino a qualche anno fa nei personal website [...]. Il blog è la più classica rappresentazione del concetto di bidirezionalità nell'ambito Web 2.0: il contatto e l'interazione con i visitatori del blog è la caratteristica fondamentale del blog stesso. Il sito web tendeva ad essere statico e istituzionale tanto quanto il blog è invece estremamente dinamico e informale. La stessa organizzazione dei contenuti di questi due strumenti di comunicazione è diametralmente opposta: nel sito web è necessario progettare la struttura delle differenti pagine che lo compongono prima ancora di passare alla fase della loro compilazione; il blog può – per sua stessa natura – essere continuamente modificato, riordinato, implementato con nuove funzionalità grazie alla sua struttura modulare.
- **Publishing vs Partecipation:** [...] Il Web 1.0 era di fatto nelle mani di chi deteneva il controllo di software e applicazioni, grazie alle quali si

metteva in condizione di pubblicare dati e contenuti; dall'altra parte c'era l'enorme e indistinto popolo della rete, gli utenti. Un popolo spesso silenzioso, che si limitava a leggere molto e a scrivere per quel poco che gli era consentito dai limiti intrinseci al Web. Un popolo "anonimo" che si limitava a considerare il Web per quello che effettivamente era: principalmente una fonte di informazioni dispensate da pochi a molti. Ma la musica è cambiata. In capo a breve tempo le tecnologie informatiche sono diventate sempre più accessibili a molti e questo ha consentito potenzialmente a chiunque di partecipare in prima persona: facendo del Web 2.0 una vera e propria piattaforma per la partecipazione. Come? Ad esempio selezionando i prodotti di proprio interesse presenti sul Web, contribuendo così alla loro popolarità, creando nuove voci e modificandone altre nelle enciclopedie open source online, esprimendo e scambiando le proprie opinioni nei blog, come abbiamo visto sinora. Oppure, ancora, condividendo sul Web le proprie creazioni musicali, fotografiche e video. Cos'hanno in comune tutti gli esempi che abbiamo appena riportato? Il fatto di essere tutti riferiti a contenuti generati autonomamente dagli utenti del Web. Questi contenuti vengono definiti UGC (User Generated Content).

- **Taxonomy vs Folksonomy:** Un altro indicatore del nuovo modo di concepire il Web risiede – secondo Tim O'Reilly – nell'evoluzione dal

concetto di Tassonomia a quello di Folksonomia. È un'evoluzione che riguarda direttamente l'approccio al percorso di navigazione nei contenuti di un sito web. [...] Negli ultimi anni i navigatori della rete si sono imbattuti più frequentemente nei cosiddetti *tag* (letteralmente, etichetta), [...] l'utilizzo recente che se ne è fatto ha costituito uno dei capisaldi dell'evoluzione verso il Web 2.0. I tag vengono utilizzati moltissimo nei blog, nei siti di social bookmarking e – più in generale – in tutte quelle applicazioni del Web basate sulla condivisione delle informazioni. Il tag altro non è che una definizione di un contenuto espressa in forma sintetica tramite parole chiave, una categorizzazione abbinata a un file, a una pagina web o a un'immagine. [...] esistono sostanzialmente due diverse tecniche di tagging:

1. il tag inserito direttamente dagli editori/autori. È la forma più classica di accesso ai contenuti; vengono classificati in categorie e sotto categorie nella tipica struttura ad albero, che parte dalla homepage per poi ramificarsi. Questo tipo di classificazione segue il cosiddetto schema tassonomico (il termine tassonomia deriva dalle parole greche *taxis*, ossia ordine e *nomos*, ossia regole)<sup>31</sup>. Queste strutture vengono definite *top-down* proprio perché create dall'alto (l'autore) e dirette verso il basso (l'utente); è evidente come l'utente si ponga in una posizione relativamente poco attiva rispetto alla fruizione dei contenuti, limitandosi a navigare all'interno di un sistema già predefinito;

---

<sup>31</sup> Lo schema tassonomico affonda le proprie radici nei secoli passati, tanto che un esempio classico di tassonomia è considerato il sistema di Linneo, biologo e scrittore svedese del Settecento considerato il padre della moderna classificazione scientifica degli organismi viventi.



2. il tag creato direttamente dagli utilizzatori (nel senso di fruitori delle informazioni), il cosiddetto *social tagging* (o *collaborative tagging*). Con l'intento di rendere il senso dell'evoluzione dello schema tassonomico in uno schema tassonomico creato dalla gente, l'architetto dell'informazione Thomas Vander Wal conia a questo proposito nel corso di una discussione online il termine *folksonomy* (neologismo che deriva dall'unione delle parole *folks*, ossia gente, e *taxonomy* ossia tassonomia), volendo indicare appunto la tassonomia creata dagli utenti. Per folksonomia si intende quindi una classificazione "dal basso", creata dagli utilizzatori che attribuiscono una parola chiave, il tag appunto, a una risorsa messa sul web al fine di condividerla. Le risorse non vengono quindi classificate a priori, ma aggregate dai navigatori/utenti. E allora, questa struttura è definita *bottom-up* proprio perché dal basso (l'utente, cioè la gente, *folks* appunto).

[...] Per comprendere la portata innovativa legata ai tag *bottom-up*, va tenuto in considerazione che fino a qualche tempo fa la creazione dei metadati per classificare le risorse bibliografiche e le risorse online è stata appannaggio esclusivo di professionisti, in quanto richiedeva l'applicazione di regole precise e dettagliate che trasformassero un linguaggio naturale in linguaggio "controllato". [...] in conclusione, il grande valore aggiunto delle folksonomie è sicuramente costituito dalla natura sociale e popolare del fenomeno basato su aggregazione e condivisione provenienti dal basso.

- **Stickiness vs Syndication:** nel Web 1.0 chi gestiva i portali tendeva a trattenere quanto più possibile i visitatori sul proprio sito e a farceli tornare spesso (compiendo un atto di *stickiness*, letteralmente appiccicosità) per dare un senso agli ingenti investimenti di marketing finalizzati alla fidelizzazione e – in ultima analisi – alla generazione di traffico sul sito. Secondo O’Reilly, il Web 2.0 si pone in posizione opposta nei confronti dell’utente. Applica infatti tecnologie di *syndication* che portano gli utenti a fruire dei contenuti (per esempio un articolo, un post, un video) non più solo all’interno dei siti, ma anche attraverso canali diversi e/o in altra forma per renderlo più fruibile ed esportabile possibile. Rispetto al passato, quindi, un vero e proprio capovolgimento dell’approccio: *syndication* intesa come possibilità di spaziare in Rete nel modo più ampio possibile, senza condizionamenti o scelte forzate.”

Nel 2012 Pal<sup>32</sup>individua sette peculiarità del Web 2.0 riproponendo e rielaborando, in parte, alcuni aspetti dell’analisi di Dougherty e O’Reilly e integrandoli con le caratteristiche scaturite a otto anni di distanza dal famoso articolo dei due autori statunitensi. Pal accenna anche ad alcuni aspetti prettamente tecnici riguardo i software coinvolti nella produzione delle pagine web:

---

<sup>32</sup> Pal, Surendra K., “Web 2.0: New Tool for Teaching & Learning”, *Journal of Young Librarians Association*, 2012.

- **Folksonomy** (“folksonomia”): Web tradizionali come Yahoo Directory e DMOZ utilizzano una classificazione predefinita d’informazioni come categoria e sotto-categoria. D’altra parte il Web 2.0, senza intaccare il quadro esistente di classificazione, permette all’utente di creare gratuitamente la classificazione/disposizione delle informazioni. Ciò è anche conosciuto come Social tagging. Un esempio può essere il sito di condivisione foto “Flickr” o il *social bookmarking* di “Delicious”.
- **Rich User Experience** (Ricca esperienza dell’utente): le pagine Web tradizionali erano costruite con HTML e CSS CGI e erano offerte come pagine statiche. D’altra parte il Web 2.0 utilizza Ajax (Asynchronous JavaScript + XML) presentando pagine dinamiche e una ricca esperienza per gli utenti. Alcuni esempi: “Google Provided”, “Google Maps” e “Google Suggest”.
- **User as contributor** (utente come collaboratore): nel web tradizionale, le informazioni sono spesso fornite dal proprietario del sito e l’utente è sempre il ricevitore. Il modello d’informazioni era “*One Way*”. Al contrario, l’utente Web 2.0 contribuisce anche al contenuto mediante valutazioni, revisioni e commenti. L’esempio tipico è Amazon.com – nella sezione dei giudizi dei clienti sui prodotti – o il meccanismo di “Page Rank” di Google.

- **Long Tail** (“coda lunga”): Il web tradizionale era simile a un’attività al dettaglio dove il prodotto viene venduto direttamente all'utente e viene generato il reddito. Invece nel web 2.0 il prodotto di nicchia non è venduto direttamente, ma offerto come un servizio sulla base della domanda e il reddito è generato come canone mensile e “*pay per consumption*”. L'esempio tipico è quello dei servizi di CRM o Google Apps.
- **User participation** (partecipazione dell’utente): nel web tradizionale i contenuti sono esclusivamente prodotti proprietario del sito web o dall’azienda, ma nel web 2.0 gli utenti partecipano nel cosiddetto “*sourcing*” dei contenuti. Ciò è anche conosciuto come “*crowdsourcing*”. Esempi tipici sono Wikipedia e You Tube.
- **Basic trust** (fiducia di base): nel web tradizionale i contenuti sono protetti da diritti di proprietà intellettuale, invece, nel Web 2.0 i contenuti sono resi disponibili ad essere condivisi, riutilizzati, ridistribuiti e modificati. Gli esempi tipici sono Wikipedia & Creative Common.

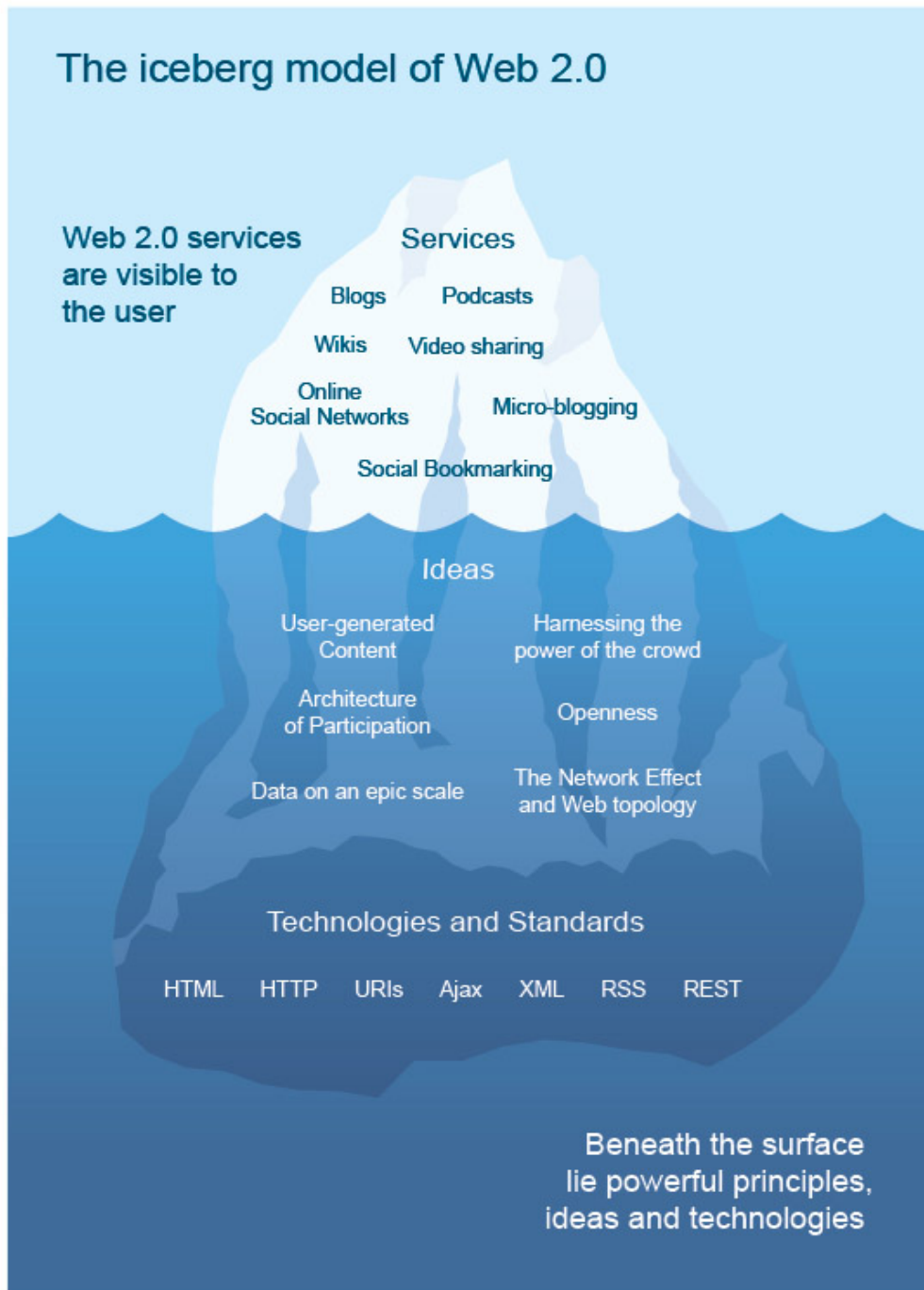
- **Dispersion** (dispersione): nel web tradizionale i contenuti sono consegnati direttamente dal sito web alla casa. Ma nel web 2.0, la distribuzione di contenuti avviene attraverso molteplici canali che includono la condivisione di file e permalink.

Dunque, se la Rete tradizionale poteva essere considerata, specialmente dalle aziende e istituzioni, come un nuovo canale *broadcasting* “one way” che potesse ricalcare in qualche modo le dinamiche dei media classici, quali radio e tv, il Web 2.0 mette sul tavolo quelle che saranno caratteristiche fortemente rivoluzionarie. La vera rivoluzione riguarda il rapporto che l’utente ha con il medium che ora consente bidirezionalità della comunicazione e possibilità di creare e condividere informazioni e contenuti. Sono proprio il dialogo, la condivisione e la creazione di comunità legate da interessi condivisi a sostenere il nuovo corso del Web in cui l’utente è un valore aggiunto, così come la sua auspicata partecipazione attraverso Blogs, *social networking*, condivisione di foto e video, *social bookmarking*, applicazioni web, wikis, *podcasting*, RSS *feeds*, servizi di *self-publishing* ecc. Tutti questi servizi 2.0 sono visibili e accessibili agli utenti e sono frutto d’idee che si basano su: contenuti generati dagli utenti, architettura di partecipazione, banche dati su scala vastissima, sfruttamento della potenza del “cloud”, apertura, tipologia del web e l’effetto della rete. A loro volta, questi principi sono stati permessi da standard e linguaggi come l’HTML, http, URIs, Ajax, XML, RSS e REST. Questo intero modello di Web 2.0 è ben esemplificato con la metafora dell’iceberg<sup>33</sup> di Paul Anderson (2012), sulla cui punta ci sono i servizi di cui l’utente può usufruire in

---

<sup>33</sup> Anderson, Paul, Web 2.0 and beyond: principles and technologies, 2012, pp 12

rete mentre, nel livello non visibile del web, troviamo forti principi a sostegno di idee sviluppate con tecnologie e linguaggi standard condivisi.



**Fig. 2.3** Il modello iceberg del Web 2.0, Paul Anderson, *Web 2.0 and beyond: principles and technologies*, 2012

## 2.2 I “Nuovi Media”

Nel precedente paragrafo si è doverosamente fatto cenno ai “nuovi media”. È molto interessante osservare come il *new media institute* (NMI<sup>34</sup>) apre la sezione “*what is the new media?*” del suo sito<sup>35</sup>:

“New Media is a 21<sup>st</sup> Century catchall term used to define all that is related to the internet and the interplay between technology, images and sound. In fact, the definition of new media changes daily, and will continue to do so. New media evolves and morphs continuously. What it will be tomorrow is virtually unpredictable for most of us, but we do know that it will continue to evolve in fast and furious ways. However, in order to understand an extremely complex and amorphous concept we need a base line. Since *Wikipedia* has become one of the most popular storehouses of knowledge in the new media age, it would be beneficial to begin there”<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> Il New Media Institute (NMI) è un'organizzazione di ricerca la cui missione è migliorare la comprensione del pubblico sui problemi che circondano Internet e altre forme di comunicazione multimediale. NMI lavora direttamente con i media, ricercatori, accademici, governativi e professionisti del settore e funge da risorsa primaria di fatti, statistiche e analisi. Ogni anno, NMI tiene conferenze su argomenti che spaziano dalla *Search Engine Optimization* alle relazioni pubbliche online. [www.newmedia.org](http://www.newmedia.org)

<sup>35</sup> Url <http://www.newmedia.org/what-is-new-media.html> consultato il 2 marzo 2016

<sup>36</sup> Traduzione a cura dell'autore: “*New Media* è un termine “ombrello” del 21° secolo utilizzato per definire tutto ciò che è legato a Internet e all'interazione tra tecnologia, immagini e suoni. Infatti, la definizione di nuovi media cambia giornalmente, e continuerà a farlo. I nuovi media si evolvono e si trasformano continuamente. Che cosa saranno domani è praticamente imprevedibile per la maggior parte di noi, ma sappiamo che continueranno ad evolversi in modo veloce e frenetico. Tuttavia, al fine di comprendere un concetto estremamente complesso e amorfo abbiamo bisogno di una linea di base. Dal momento che *Wikipedia* è diventato uno dei magazzini più popolari di conoscenza nella nuova era dei media, sarebbe utile cominciare da lì:” <http://www.newmedia.org/what-is-new-media.html>

Dunque lo stesso NMI fa riferimento a Wikipedia, uno dei migliori esempi di “architettura della partecipazione” del Web 2.0, di cui riporta addirittura la voce “new media” dalla versione anglofona del portale (Fig. 2.4).

### **Wikipedia defines New Media as:**

“... a broad term in media studies that emerged in the latter part of the 20th century. For example, new media holds out a possibility of on-demand access to content anytime, anywhere, on any digital device, as well as interactive user feedback, creative participation and community formation around the media content. Another important promise of new media is the “democratization” of the creation, publishing, distribution and consumption of media content. What distinguishes new media from traditional media is the digitizing of content into bits. There is also a dynamic aspect of content production which can be done in real time, but these offerings lack standards and have yet to gain traction.

Wikipedia, an online encyclopedia, is an example, combining Internet accessible digital text, images and video with web-links, creative participation of contributors, interactive feedback of users and formation of a participant community of editors and donors for the benefit of non-community readers. Facebook is an example of the social media model, in which most users are also participants.

Most technologies described as “new media” are digital, often having characteristics of being manipulated, networkable, dense, compressible, and interactive.<sup>[1]</sup> Some examples may be the Internet, websites, computer multimedia, computer games, CD-ROMS, and DVDs. New media does not include television programs, feature films, magazines, books, or paper-based publications – unless they contain technologies that enable digital interactivity.”

**Fig. 2.4** La voce “new media” di wikipedia riportata sul sito del NMI.  
<http://www.newmedia.org/what-is-new-media.html>

Più comunemente, i nuovi media si riferiscono a contenuti disponibili on-demand attraverso Internet, accessibili su qualsiasi dispositivo digitale, di solito contenente il feedback degli utenti e la loro partecipazione creativa e interattiva. Esempi comuni di nuovi media includono siti web come giornali online, blog o wikis, videogiochi, e social media. Una caratteristica distintiva dei nuovi media è il dialogo e i contenuti vengono trasferiti attraverso la connessione e la conversazione. Ciò consente alle persone di tutto il mondo di condividere,



commentare e discutere di una vasta gamma di argomenti. Vincenzo Cosenza<sup>37</sup> traduce in un articolo del suo blog<sup>38</sup> la prima parte del paragrafo 1.3 di “*Understanding New Media*”(nota) di Robert K. Logan(nota), che prende in prestito la popolarità del titolo di una delle opere più importanti di Marshall McLuhan di cui lo stesso Logan fu un collaboratore:

“Il termine “nuovi media” si riferisce in genere a quei media digitali che sono interattivi, che incorporano una comunicazione a due vie e coinvolgono forme di *computing*, in opposizione ai “vecchi media” come telefono, radio e TV.

Questi media più vecchi, che nella loro incarnazione originale non richiedevano l’uso dei computer, ora, nella configurazione attuale, fanno uso di questa come di altre tecnologie, che non sono necessariamente rientranti nella categoria dei media della comunicazione, come frigoriferi e automobili.

Molti “nuovi media” sono emersi dalla combinazione di un medium più vecchio con chip e hard drive. Mettiamo tra virgolette il termine “nuovi media” per evidenziare che parliamo di media digitali interattivi. Invece quando usiamo il termine nuovi media senza virgolette ci vogliamo riferire genericamente ai media, che sono nuovi nel contesto della discussione.

---

<sup>37</sup> Vincenzo Cosenza ha lavorato per Microsoft Italia nel marketing competitivo e nelle relazioni pubbliche, è stato responsabile di Digital PR Roma (Hill+Knowlton Strategies). Dal 2012 è *Strategist* e responsabile della sede romana di BlogMeter, società leader in Italia nell’analisi delle conversazioni in rete e delle interazioni sui social media.

<sup>38</sup> [www.vincos.it](http://www.vincos.it)

Per meglio illustrare le differenze terminologiche possiamo dire che oggi tutti i “nuovi media” sono nuovi media. Possiamo anche dire che nel 1948 la TV poteva essere classificata come un nuovo media, ma non come un “nuovo media” nel senso di cui sopra. La TV integrata con un computer per dar vita ad un video registratore digitale, come il sistema TiVo(nota), può essere, d'altra parte, un esempio di “nuovo media”. Una differenza importante tra “nuovi” e “vecchi” media è che i vecchi media sono per la maggior parte anche mass media, cosa che non può dirsi per i “nuovi media”, con la possibile eccezione di Internet e del World Wide Web.

Sebbene questi ultimi due media potrebbero essere considerati mass media per il fatto che chiunque abbia un computer e un telefono o una connessione via cavo può accedervi, essi sono tuttavia “fruiti ad un livello intimo, ogni utente lavora da solo davanti ad uno schermo ed un'interfaccia” (Wolf 2003b, p. 11).

Un altro aspetto è che milioni di persone accedono alla Rete e al Web ogni giorno, ed ognuno di essi ha la possibilità di consultare miliardi di pagine già disponibili.

Inoltre il Web e la Rete differiscono dai mass media come TV e radio perchè incorporano una comunicazione a due vie. Ecco perchè possiamo definire i vecchi media come passivi mass media e i “nuovi media” come media interattivi ad accesso individuale.

E' vero che alcuni vecchi media come la parola profferita nella conversazione o scritta nella corrispondenza e la conversazione

telefonica sono altamente interattivi, ma nel caso dei “nuovi media” accade che tutti siano altamente interattivi.

I “nuovi media” consentono una partecipazione maggiore degli utenti che non sono passivi destinatari d’informazione, ma attivi produttori di contenuti e informazione. E’ il caso di coloro che usano la posta elettronica, che frequentano listserv o le chat room, creano siti web, blog, creano i propri CD, usano strumenti di collaborazione via web, podcast, offrono prodotti via eBay o semplicemente navigano in Internet creando le proprie connessioni tra insiemi esistenti di informazioni.”

L’intelligente distinzione di Logan tra nuovi media e “nuovi media” pone l’accento sull’apporto del digitale e sull’interattività. A differenza di qualunque tecnologia analogica del passato, a livello tecnico i nuovi media possono sfruttare i vantaggi dell’informazione veicolata su parametri digitali, quindi su valori finiti e discreti, mentre a livello antropologico i “nuovi media” si fondano su una comunità interattiva di persone. Le differenze con i media classici non si fermano qui, Jan Van Dijk<sup>39</sup> sviluppa un’esplicativa tabella di comparazione tra le capacità di comunicazione dei media classici rispetto ai “nuovi media”

---

<sup>39</sup> Van Dijk, Jan, *The network Society* 3rd edition, 2012, pp 16

Communication capacity	Old Media				New Media	
	Face-to-face	Print	Broadcasting	Telephone	Internet	Multimedia (offline)
Speed	Low	Low/medium	High	High	High	High
Reach (geographical)	Low	Medium	High	High	High	Low
Reach (social)	Low	Medium	Variable	Variable	Variable	Low
Storage capacity	Low	Medium	Medium	Variable	High	Medium
Accuracy	Low	High	Low/medium	Variable	High	High
Selectivity	Low	Low	Low	High	High	High
Interactivity	High	Low	Low	Medium	Medium	Medium
Stimuli richness	High	Low	Medium	Variable	Medium	Medium
Complexity	High	High	Medium	Medium	Medium	Medium
Privacy protection	High	Medium	Medium/High	Low	Low	High

**Fig. 2.5** Capacità comunicative dei media classici e dei nuovi media. Fonte: Jan Van Dijk, *The network society* 3rd edition, 2012,

La capacità di immagazzinamento dell'informazione è molto alta per i "Nuovi Media" online, a differenza degli altri media, come alta è la velocità e la possibilità di raggiungere l'informazione in lontane zone geografiche. Anche la possibilità di selezionare informazioni e contenuti è elevata, così come l'accuratezza. I "New Media", tuttavia, assicurano una bassa protezione della privacy, come nel caso del telefono, e ciò rappresenta tutt'oggi un argomento di discussione – che non rientra nelle competenze del presente elaborato - piuttosto lontano dall'essere esaurito.

In senso generale, Martin<sup>40</sup> individua sei caratteristiche salienti dei "nuovi media" che ne rendono un'interessante visione d'insieme. I *New Media*:

<sup>40</sup> Lister, Martin, et al., *New Media. A critical introduction*, New York, Routledge, 2009, p.13-44

- Sono **digitali**: i dati sono compressi in uno spazio davvero ristretto e sono accessibili a velocità altissime e in modo non lineare. Sono inoltre facilmente manipolabili.
- Sono **interattivi**: ogni membro dell'*audience* ha la facoltà di intervenire sui contenuti, creandone a sua volta. Non è più un semplice “spettatore”.
- Sono **ipertestuali**: la ricerca e la consultazione delle informazioni avviene tramite la tridimensionalità dell'ipertesto. Si può esplorare una rete di concetti interrelati tra loro a differenza della linearità dei media classici.
- Sono **“networked”<sup>41</sup>**: il World Wide Web, le intranet aziendali, i social network ecc. sono reti di varie scale e complessità che mettono in relazione comunità attorno a svariati interessi. Queste reti sono a loro volta connesse, in ultimo livello, ad una rete vasta, densa e globale.
- Sono **virtuali**: i “nuovi media” coinvolgono gli utenti in un universo di spazi, oggetti, persone ecc., di fatto, intangibile.
- Sono **simulati**: le realtà virtuali esperite tramite i “nuovi media” si rifanno ai corrispettivi offline e ne riproducono scenari e dinamiche. Tramite interfacce grafiche “usabili” e iconicità, l'utente è agevolato nella navigazione.

Appare chiaro quanto il concetto di “New Media” sia liquido, indefinito e appoggiato su diversi livelli: da quello tecnologico a quello antropologico o a quello concettuale o sociologico. Ad ogni modo i “nuovi media” sono in continuo

---

<sup>41</sup> Non esiste un corrispettivo italiano di *Networked*, che si può tuttavia tradurre con “facente parte di una rete/operante in una rete”.

cambiamento, sia per ciò che avviene dal lato tecnologico che dal versante socio/antropologico, e la loro portata innovativa è tuttora sorprendente.

Innovazione e mutabilità dei “Nuovi Media” hanno inevitabilmente influenzato anche il mondo delle Relazioni Pubbliche.

### **2.3 Cambia la società, cambiano i mercati, cambia la comunicazione: nascono le *digital PR***

“La rivoluzione digitale ha toccato e continua a toccare praticamente tutti gli aspetti della vita quotidiana delle persone da un lato, delle strategie delle aziende dall’altro. Ha introdotto profondi cambiamenti culturali, ha fatto nascere mezzi e strumenti con cui informarsi, divertirsi, consumare. Inevitabile dovessero quindi evolvere e adattarsi anche le Relazioni Pubbliche”.<sup>42</sup>

L’avvento del Web 2.0 e dei “Nuovi Media” ha dato origine a una radicale trasformazione delle dinamiche riguardanti la *corporate communication*, modificando i ruoli dei pubblici rispetto alle organizzazioni (e viceversa), le modalità di comunicazione e il contesto in cui queste avvengono. In termini generali, da parte dell’organizzazione è cambiata la gestione delle relazioni con molti dei suoi pubblici, in special modo con i consumatori, che ora sono

---

<sup>42</sup> Venturini, Roberto, Relazioni pubbliche digitali: Pensare e creare progetti con blogger, influencer e community, 2015

autorizzati, se non esortati, a fornire il loro *feedback* quando non, addirittura, a collaborare o a partecipare alla progettazione di prodotti o servizi. Ciò significa che l'azienda non possiede più il totale controllo su ciò che viene espresso nei suoi riguardi, né possiede più l'esclusivo contatto con i mass media e i loro rappresentanti, anzi, ciascuno degli stakeholder che la circondano può liberamente confrontarsi e dialogare con gli altri, così come con soggetti che nulla hanno a che fare con l'organizzazione, senza che questa possa intervenire o controllare contenuto e forma di tali comunicazioni. Assicurarci la fiducia dei pubblici attraverso una buona reputazione diventa quindi una necessità per l'impresa in un contesto in cui anche una positiva (o negativa) presenza in rete può avere notevoli, talvolta decisive, ripercussioni. Inoltre è cambiato il rapporto che le persone intrattengono con marche e imprese, un tempo caratterizzato dalla fiducia, specie negli anni di crescita economica, e successivamente deteriorato da una certa diffidenza da parte dei consumatori verso il mondo delle grandi aziende. È cambiato anche il modo in cui le persone si percepiscono rispetto alla società, si è passati da modelli di appartenenza a gruppi con valori e identità condivisi ad un maggiore individualismo.

“[...] con la crisi delle ideologie, l'identità individuale è in qualche modo passata dal “credere in” al “consumare qualcosa”, all'aderire quindi al mondo emozionale di una marca, usata come distintivo, sfruttata per il suo *badge value*”<sup>43</sup>

Le organizzazioni sono quindi chiamate a comunicare valori, ancor prima

---

<sup>43</sup> Venturini, Roberto, Relazioni pubbliche digitali: Pensare e creare progetti con blogger, influencer e community, 2015 paragrafo 1.1

che prodotti o servizi, in accordo con questi cambiamenti. Ovviamente si sono evoluti anche gli strumenti, i linguaggi e i toni delle nuove forme di comunicazione rispetto alle modalità tradizionali, così come sono cambiate anche le figure in grado di spostare l'opinione pubblica, ed è stato inevitabile che quelle che chiamiamo "*digital Pr*" vi si siano adeguate.

## **2.4 Cosa sono le "*digital PR*"**

Come per le PR tradizionali, è impossibile individuare una definizione universalmente condivisa di *digital PR*. A rendere ancora più complessa la ricerca di tale definizione, ci sono le numerose sovrapposizioni con varie pratiche di comunicazione. Osserva Venturini (2015):

"[...] come distinguere nella pratica tra PR digitali e *social media marketing*? O tra PR digitali e *guerrilla marketing*? O, ancora, tra PR digitali e *buzz marketing*? In effetti le PR digitali presentano elementi di ognuna di queste attività, fra loro affini e spesso con un gran bisogno di integrarsi per essere efficaci."<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Venturini, Roberto, Relazioni pubbliche digitali: Pensare e creare progetti con blogger, influencer e community, 2015 paragrafo 1.4



E come per le PR tradizionali, anche per la controparte digitale sarà utile prendere in considerazione molteplici punti di vista al fine di ottenere una visione completa e soddisfacente su un argomento reso ancora più multifaccettato dalle frenetiche dinamiche del web. Quindi, come accennato in precedenza, le *digital PR* possono essere in parte considerate come un'evoluzione, catalizzata dalla nascita e diffusione dei "nuovi media", delle Relazioni Pubbliche tradizionali.

"Also known as online PR, this involves communications using the internet and digital technologies such as Podcasts and online video to communicate with client stakeholders and deliver an organisations key messages in a highly engaging and effective way."<sup>45</sup>

Da questo punto di vista s'intuisce un discutibile approccio "*one way*" da parte delle organizzazioni sulla pratica delle *digital PR*, tuttavia è interessante il focus sulla rete e sulle tecnologie digitali per la comunicazione con gli stakeholder. Nella definizione pubblicata dal portale [www.90digital.com](http://www.90digital.com)<sup>46</sup> si fa preciso cenno alla SEO, ai social media e al *content placement*:

---

<sup>45</sup> <http://www.thesavvypartnership.co.uk/about/marketing-glossary/> consultato il 2 febbraio 2016. Traduzione a cura dell'autore: "Conosciute anche come PR online, prevedono comunicazioni che utilizzano internet e tecnologie digitali come podcast e video online per comunicare con gli stakeholder e fornire messaggi chiave dell'organizzazione in un modo molto coinvolgente ed efficace."

<sup>46</sup> Consultato il 2 febbraio 2016

“Digital PR is the practice of managing the spread of information between an individual or an organisation and the public within the digital realm. Examples include using SEO to rank influencing content, social media to promote certain and content placement on certain websites which subsequently influences the public’s opinion”<sup>47</sup>

Ancora una volta sembrano essere gli strumenti a riuscire a dare una rimarchevole distinzione tra le PR tradizionali e le *digital PR*, tuttavia, sebbene sia ragionevole pensare che ne dia per scontato l’utilizzo, Venturini non ne fa cenno nella sua definizione:

“Le PR digitali sono quell’insieme di attività di comunicazione mirate a costruire un’opinione (più) positiva della nostra marca/prodotto/servizio, attraverso la generazione di notizie, contenuti, conversazioni originati da persone o organizzazioni (influencer) percepite come (più) indipendenti rispetto alla marca/prodotto/servizio oggetto di comunicazione e in grado di influenzare l’opinione di un numero sufficientemente interessante di persone “in target”.”<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> Traduzione a cura dell’autore: “Quella delle Digital PR è la pratica di gestione della diffusione di informazioni tra un individuo o un’organizzazione e i pubblici in un contesto digitale. Gli esempi includono l’utilizzo di SEO per “indicizzare” i contenuti influenti, i social media per promuoverne alcuni e il posizionamento su determinati siti web che successivamente influenzano la pubblica opinione.”

<sup>48</sup> Venturini, Roberto, Relazioni pubbliche digitali: Pensare e creare progetti con blogger, influencer e community, 2015 paragrafo 1.4

L'azione sull'opinione di un pubblico d'interesse da parte dell'organizzazione è al centro di questa interpretazione delle *digital PR*, in cui sembrano non trovare spazio i contenuti digitali generati dall'organizzazione stessa. Tale definizione è influenzata dalla grande esperienza nel settore del marketing del suo autore, ma presenta le *digital PR* come un insieme di attività di comunicazione il cui scopo è ottenere o migliorare la reputazione e non incrementare le vendite del prodotto/servizio, e ciò è particolarmente importante. Più generalista il punto di vista di Rossella Sobrero<sup>49</sup> secondo cui

“Si parla di *digital PR* quando l'organizzazione decide di impostare una strategia di comunicazione che considera con particolare attenzione la rete, con l'obiettivo di coinvolgere in modo professionale e strutturato operatori e utenti del web.”<sup>50</sup>

Dunque, ogni informazione e comunicazione che ha origine dal piano dell'organizzazione e che raggiunge, tramite la rete, un utente, fa parte delle relazioni pubbliche digitali dell'organizzazione stessa. Tuttavia, la definizione che sembra coinvolgere tutti gli elementi che finora sono stati analizzati e che, giustamente, include anche la componente fondamentale delle RP, ovvero la “relazione”, la propone Invernizzi, per il quale le digital PR sono:

---

<sup>49</sup> Presidente di Kòinetica, insegna Comunicazione Pubblica e Sociale all'Università degli Studi di Milano ed è membro del CDA di Pubblicità Progresso e del consiglio nazionale di FERPI.

<sup>50</sup> “Introduzione alle digital PR e al marketing non convenzionale”, Sobrero, Rossella, sito web consultato il 4 febbraio 2016, PDF scaricabile all'url [http://www.pubblicitaproggresso.org/wp-content/uploads/2015/04/ComunicareXCrescere\\_22.04\\_Sobrero.pdf](http://www.pubblicitaproggresso.org/wp-content/uploads/2015/04/ComunicareXCrescere_22.04_Sobrero.pdf)

“L’insieme di strategie, modalità di relazione e processi sviluppati nell’ecosistema digitale e indirizzati a nuovi stakeholder e *influencers* attraverso l’utilizzo di nuovi linguaggi, meccanismi virali, strategie di engagement e politiche di condivisione di contenuti online.”<sup>51</sup>

I “nuovi media” permettono di mettere davvero il consumatore “al centro” e di costruire attorno a lui una comunicazione mirata, personalizzata e di tipo relazionale. L’ascolto diventa una fase fondamentale per la comprensione di ciascuno dei punti di vista dei vari stakeholder o, addirittura, dei singoli utenti e l’interazione diretta con l’organizzazione va gestita con impegno e risorse adeguate. In un contesto libero, liquido e articolato come quello del Web 2.0 l’impresa deve necessariamente affermare la sua presenza, e il modo migliore è partecipando attivamente all’interno delle relazioni “digitali” con ciascuno dei suoi stakeholder e offrendo loro un feedback personalizzato. I pubblici in rete non intendono ascoltare dei monologhi autoreferenziali, si aspettano un dialogo, anzi, una relazione, e questa relazione dev’essere anche “su misura”.

---

<sup>51</sup> Invernizzi, Emanuele, e Romenti, Stefania, Relazioni Pubbliche e Corporate Communication. Le competenze e i servizi di base, Milano, McGraw-Hill, 2013, p.204

## 2.5 Che cosa fanno le PR digitali

“I professionisti possono sfruttare le tecnologie digitali per identificare nuovi gruppi di stakeholder aziendali, e per creare, gestire e mantenere nel tempo conversazioni e relazioni dialogiche positive tra organizzazioni e pubblici di riferimento”<sup>52</sup>

Il passaggio *dalla “comunicazione a” alla “relazione con”*<sup>53</sup> è una conseguenza delle opportunità che i mezzi digitali hanno offerto ai professionisti in termini di identificazione degli stakeholder e di attuazione di nuove modalità di relazione con essi<sup>54</sup>. Ma se le relazioni sono chiaramente il loro pane, cosa fanno nello specifico le *digital PR*? Di seguito un elenco dei principali compiti delle *digital PR*, ad eccezione della gestione delle crisi, argomento a cui è dedicato un intero paragrafo.

### 2.5.1 Le *digital PR* creano opinioni

Le Pr digitali sono uno strumento per creare opinioni positive riguardo l’organizzazione. Tali opinioni positive possono e dovrebbero influenzare nel medio/lungo periodo le vendite di prodotti o servizi ma non sono uno strumento per generare commercio nel breve, come ad esempio le promozioni,

---

<sup>52</sup> Cho, Huh, 2010; Sweetser, 2010; Yang, Lim 2009, citato in Invernizzi – Romenti, “Relazioni Pubbliche e corporate communication”, 2013, pp 193.

<sup>53</sup> Invernizzi – Romenti, “Relazioni Pubbliche e corporate communication”, 2013, pp 192.

<sup>54</sup> Ibidem

gli sconti, i concorsi, le azioni sul punto vendita. Come osserva Venturini<sup>55</sup> “Le PR servono a costruire relazioni, a fidelizzare persone, a diffondere un punto di vista. Sono generalmente meno forti nel costruire *awareness* mentre sono ottime per costruire reputazione, immagine, *brand equity*.” Le PR digitali possono agire più in profondità rispetto alle consolidate tecniche di vendita, possono cambiare le percezioni riguardo l’impresa, possono modificare atteggiamenti o influenzare la considerazione che si ha verso un’organizzazione. Tuttavia, creare “opinione” non è così semplice. È necessario sapere entrare in sintonia con il pubblico, spesso con un singolo *influencer* o utente, capirne e “ascoltarne” i bisogni, individuare il linguaggio corretto e instaurare empatia. Inoltre è fondamentale produrre solamente informazioni corrette e oggettive ma, allo stesso tempo, senza urtare le convinzioni degli interlocutori che possono essere ancorati su posizioni difficili da spostare. Analogamente è necessario misurarsi con opinioni preformate che giungono da svariati punti di vista, sapendo bene che non sarebbe possibile nascondere un’incongruenza “sotto il tappeto”.

### **2.5.2 Le *digital PR* creano visibilità e notiziabilità**

Per formarsi un’opinione di qualcosa è, ovviamente, necessario (ma non sempre sufficiente) esserne a conoscenza. Purtroppo ciascuno di noi è esposto ad una moltitudine proliferante di messaggi che chiedono e cercano un bene

---

<sup>55</sup> Venturini, Roberto, Relazioni pubbliche digitali: Pensare e creare progetti con blogger, influencer e community, 2015 paragrafo 1.6.1

sempre più prezioso: la nostra attenzione. Va tenuto presente che la scelta di operazioni esageratamente eclatanti, quali *flashmob* o *guerilla*, non sempre è in linea con l'identità del brand/prodotto che tali performance dovrebbero promuovere. “[...] a spaventare bambini si fa visibilità, ma difficilmente si convincerebbero le madri a comprare i nostri pannolini.”<sup>56</sup> Al contrario, la pubblicità classica è diventata pressoché invisibile agli occhi di un pubblico che ha maturato una forte indifferenza nei confronti degli spazi pubblicitari. È in questo contesto che si fa largo il concetto di “notiziabilità” , ovvero della capacità di uno spunto comunicativo di diventare una notizia, cioè qualcosa che susciti curiosità e attragga l'attenzione del pubblico e che, allo stesso tempo, sia divulgabile dai media – nuovi e classici – che hanno interesse a proporre storie interessanti. È chiaro che la “notizia” ci deve essere davvero e, soprattutto, dev'esserlo per il pubblico di riferimento. Ciò che può sembrare una rivoluzione epocale agli occhi dei manager dell'impresa, può rivelarsi poco più che una storiella noiosa per il pubblico e per gli stessi media. La fase strategica e il processo creativo delle *digital PR* devono produrre un input, una notizia, un contenuto che possa creare *awareness*, che rinfreschi o rafforzi la percezione della marca/prodotto/servizio, ma sempre in modo avveduto e coerente.

### **2.5.3 Le *digital PR* costruiscono e gestiscono la reputazione**

La reputazione è la stima o la considerazione di cui gode un determinato

---

<sup>56</sup> Venturini, Roberto, *Relazioni pubbliche digitali: Pensare e creare progetti con blogger, influencer e community*, 2015 paragrafo 1.6.2

soggetto, ma si può intendere anche come la somma di ciò che “gli altri” pensano di quel soggetto. È chiaro quanto la reputazione possa influenzare i comportamenti dei pubblici nei confronti di un’organizzazione e va considerata un fattore chiave per determinare le scelte di tutti quegli stakeholder che possono decidere se aderire o meno alle iniziative dell’impresa, se acquistarne i beni o servizi, se avvallarne la *vision* ecc. Per esempio, una causa da parte di un’ONG, per quanto buona, non riceverà appoggio dai pubblici se l’organizzazione avrà la reputazione di possedere poca trasparenza o affidabilità. Ciò significa che dell’impresa, dell’iniziativa, del prodotto ecc. se ne deve parlare, certo, ma se ne deve parlare bene (a meno che non si tratti di qualche controverso personaggio dello *showbusiness* il cui eventuale *buzz*<sup>57</sup> negativo porterebbe altrettanti, se non maggiori, benefici di quello positivo)! Se, al contrario, su un’organizzazione gravasse una cattiva reputazione, la sua attività ne soffrirebbe nel momento in cui un numero ampio di clienti (o potenziali clienti), partner (o potenziali partner), finanziatori (o potenziali finanziatori), azionisti, e via dicendo, arrivasse a dividerne il discredito.

Dunque, una delle sfide delle *digital PR*, in congiunzione con altre attività di comunicazione, è quella di costruire un’opinione positiva attorno all’organizzazione o alle sue iniziative, contrastando i giudizi negativi, mitigando o chiarendo le oggettive criticità ma, in ogni caso, fornendo sempre una versione dell’impresa su ciò che accade.

---

<sup>57</sup> Buzz: onomatopea che si riferisce al ronzio degli sciami d’api, il Buzz nel marketing è il volume di conversazioni attorno ad un determinato argomento/interesse/prodotto/personaggio.



#### **2.5.4 Le *digital PR* costruiscono connessioni coi clienti**

Più o meno dalla seconda metà del '900, marche e comunicatori hanno creato delle specie di “mondi emotivi di riferimento”, costruendo vere e proprie associazioni tra il brand e gli aspetti della vita che più stanno a cuore alle persone. Ma se qualche decennio fa bastava parlare di “casa” nominando una marca di pasta o di “cuore di panna” per associare un gelato all'amore e conquistare i favori dei clienti, in tempi di Web 2.0 non è certo sufficiente diffondere uno slogan brillante sottolineato da un jingle ad alta emozionalità. Tuttavia, come osserva Venturini:

“Le persone non si fanno più impressionare come prima dalla comunicazione emozionale/istituzionale/valoriale; complice anche la crisi sono diventate più pragmatiche. Non è però finito il sistema delle marche. E non è finito il sistema delle idee, dei movimenti valoriali. Non è finito il bisogno di trovare dei punti di riferimento cui ancorarsi, a cui aderire (o da esibire) nella ricerca di un qualcosa che ci rappresenti simbolicamente agli occhi di chi ci guarda.”<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> Venturini, Roberto, *Relazioni pubbliche digitali: Pensare e creare progetti con blogger, influencer e community*, 2015 paragrafo 1.6.4

Quindi abbiamo ancora bisogno votarci a determinati brand, di aderire ai valori di alcune organizzazioni, di provare empatia per certi personaggi pubblici e non per altri. Ne abbiamo bisogno perché ciò ci rappresenta e ci serve per esprimere noi stessi e la nostra identità individuale in un momento storico che, come già accennato, vede svilupparsi un deciso individualismo. Ciononostante, siamo consumatori decisamente più scafati rispetto a qualche decennio addietro riguardo la comunicazione di marca, e per stimolare la nostra emotività è necessario qualcosa di più sostanzioso rispetto ad un buon spot istituzionale, quel qualcosa in più è proprio la relazione con l'organizzazione. Se il desiderio di appartenenza ad un sistema di valori evocato da una marca ci attira e coinvolge, nulla sarà più appagante di una relazione diretta con chi quel mondo lo ha creato. Si tratta di una sorta di vicinanza percepita per via di risposte personalizzate a richieste d'interesse anche individuale. Ovviamente nessuna organizzazione di una certa dimensione può problematizzare e garantire un riscontro diretto ad ogni spunto esterno che riceve, ad esempio, su un social network, ma come spiega Venturini:

“[...] il fatto che la marca si relazioni personalmente con alcuni individui (anche se non con tutti), purché in modo molto visibile e molto *smart*, ha un forte effetto di trascinamento. Insomma: coccolarne uno per educarne cento.”<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> Venturini, Roberto, Relazioni pubbliche digitali: Pensare e creare progetti con blogger, influencer e community, 2015 paragrafo 1.6.4

### 2.5.5 Le *digital PR* generano conversazioni

Nell'era del Web 2.0, un enorme flusso di opinioni passa attraverso le conversazioni online. Quando non si discute di un'organizzazione (o di una marca, un prodotto, un personaggio ecc.) significa che non c'è interesse a riguardo, sia nel bene che nel male. Altro compito delle *digital PR* è di innescare conversazioni per creare *awareness*, tenendo anche conto che se a discutere ci sono figure che l'utente può reputare autorevoli, sarà più propenso a farsi un'opinione positiva. Ovviamente le conversazioni devono essere controllate e gestite per evitare che possano degradare o sfuggire di mano. È importante che le discussioni si svolgano con piglio costruttivo, senza attacchi personali, liti tra i partecipanti, espressioni maleducate e quant'altro, e sta all'abilità e al buon senso del professionista capire come moderare la conversazione e quando eliminarne alcune parti come, ad esempio, contenuti che potrebbero provocare questioni di diffamazione. Ciò non significa censurare l'espressione o il pensiero del pubblico, ma proteggere le conversazioni stesse e gli interessi di coloro che vi partecipano. Anzi, il rischio che una censura immotivata si possa ritorcere contro l'organizzazione, generando rumore negativo, è molto alto. Ma sebbene le organizzazioni cerchino, negli ultimissimi anni, di avere più presenza e partecipazione in rete attraverso siti, account sui *social network* e azioni specifiche, e sebbene si sforzino di condurre le conversazioni, in realtà spesso si devono accontentare di suggerirle o proporle. È sempre e comunque il pubblico a decidere se, quando e quanto conversare riguardo un'organizzazione, e decide anche se farlo in maniera positiva o negativa, attraverso canali digitali privati o

condividendo le opinioni alla mercé della rete. Va tenuto anche presente che nel Web le discussioni avvengono spesso per “sentito dire”, perfino su argomenti scientifici, e non è opportuno aspettarsi un’adeguata opera di documentazione e selezione delle fonti da parte di chi commenta. Dunque, in rete si parla e si “straparla”, e in ogni caso l’organizzazione dovrebbe opportunamente fare sempre sentire la propria voce e chiarire la propria posizione, partecipando alle discussioni (ovviamente senza monopolizzarle o manipolarle). Ciò sarebbe vantaggioso sia per il pubblico che per l’impresa che, oltretutto, ha il diritto di intervenire quando è chiamata in causa. Di certo non è il caso di lasciare andare alla deriva le conversazioni, specie quelle di grossa portata, poiché la reputazione rischierebbe di subire dei danni.

## **2.6 Crisi online: le *digital PR* in prima linea**

Questione complessa, che merita qualche approfondimento in più, la gestione di eventuali crisi, che nel Web 2.0 possono trovare un canale di propagazione e amplificazione, è un altro dei compiti delle *digital PR* che, dal canto loro, hanno ugualmente nel digitale uno strumento di mitigazione e risposta. Ancora Venturini (2015)<sup>60</sup>:

“Il tema della prevenzione e della gestione della crisi è un ambito squisitamente professionale, in cui è pericoloso improvvisarsi esperti, anche perché non esistono ricette

---

<sup>60</sup> Venturini, Roberto, Relazioni pubbliche digitali: Pensare e creare progetti con blogger, influencer e community, 2015 paragrafo 7.1.

preconfezionate ed è richiesta non solo una grande sensibilità ma anche una profonda conoscenza del sistema mediatico (digitale o meno), della cultura e delle abitudini del sistema mediatico (digitale o meno), della cultura e delle abitudini della rete, nonché una solida esperienza nel gestire situazioni che possono generare danni ingenti alla reputazione e al fatturato.”

Una crisi è un evento, o un concatenarsi di eventi, che possono recare danno alla reputazione di un’organizzazione, potenzialmente fino a rendere difficoltosa la capacità dell’impresa di svolgere la propria attività efficacemente. Una crisi è quindi un ostacolo che si pone tra l’organizzazione e i suoi obiettivi a breve termine, ma può anche influire su ciò che l’impresa potrà essere nel lungo periodo, e si manifesta sotto forma di conversazioni antagoniste e/o ostili, di attacchi o anche di insulti. Questo movimento contrario insorge per situazioni di varia natura e gravità: si va dagli sberleffi per i cosiddetti “*fail*”, ovvero un piccolo errore nelle pubblicazioni, un refuso che genera ilarità o una campagna pubblicitaria infelice, fino alle contestazioni per un prodotto o servizio dannoso o una condotta aziendale scorretta nei confronti dei consumatori, dei dipendenti, delle leggi. Un’ulteriore distinzione di Venturini (2015)<sup>61</sup>:

---

<sup>61</sup> Venturini, Roberto, Relazioni pubbliche digitali: Pensare e creare progetti con blogger, influencer e community, 2015 paragrafo 7.1.

“In realtà esiste un intero spettro di possibili tipi di crisi: ci sono crisi “universalì”, dove non ci sono scuse, non ci sono dubbi, l’azienda è stata sorpresa con le mani nel sacco. Ci sono crisi “segmentanti”, dove qualcuno crede a una tesi e qualcuno no, dove girano sospetti, ci si schiera in opinioni contrapposte, si grida alla bufala, si denuncia il complotto. E ci sono le crisi “striscianti”, quelle in cui non succede nulla di eclatante ma, di fronte a critiche che ogni giorno, goccia dopo goccia, appaiono davanti ai nostri occhi, si insinuano il dubbio e poi la diffidenza.”

È possibile definire come *crisi reputazionale* ciò che può modificare la percezione di un’organizzazione presso parte del suo pubblico di riferimento, degli stakeholder, degli influenzatori e di tutte quelle figure che a livello politico, economico, di generazione di opinione possono intervenire alterando le attività, le regolamentazioni, le vendite e ostacolando così le possibilità di raggiungimento degli obiettivi. Tramite i nuovi media, tale tipo di crisi può velocemente – e con poco o senza preavviso – raggiungere ampie fasce di popolazione in cui, oltretutto, i lettori possono trasformarsi in “attori” che possono diffondere ulteriormente le argomentazioni dei detrattori, magari aggiungendone di proprie. Questi *influencer* negativi hanno spesso un alto livello di emotività. Ad ogni modo, una “crisi digitale” è tipicamente connotata da una serie di fattori:

- determina un reale rischio di danno economico per l'organizzazione, anche a causa dell'impatto reputazionale subito;
- perlomeno nelle sue fasi iniziali, una crisi digitale ha luogo sulle piattaforme online quali social network, blog, testate online, provocando un'amplificazione delle conversazioni negative e una moltiplicazione dei contenuti ostili all'organizzazione;
- l'organizzazione viene colta di sorpresa;
- poiché i contenuti possono essere reperiti in rete anche dopo molto tempo, c'è il rischio di lunghi strascichi anche dopo l'eventuale risoluzione della crisi.

È fondamentale che il professionista delle *digital PR*, innanzitutto, sappia valutare se e quando effettivamente esiste una crisi sul nascere o se si tratta di un semplice e fisiologico commento negativo di un utente insoddisfatto, che va comunque preso in considerazione e affrontato con buon senso. Ad ogni modo, una crisi è un fenomeno dinamico di cui il professionista deve cercare di prevedere i possibili sviluppi. Va valutata la dimensione della crisi (se è tale), indagando sulla diffusione delle conversazioni online avverse all'impresa: le negatività si limitano ad un paio di blog di poco seguito o si stanno moltiplicando su Facebook, Twitter e blog di largo interesse? È stato coniato un hashtag, entrato magari nei trend topics di Twitter? Iniziano a parlarne i mass media? Oltre alle dimensioni, va osservata anche l'autorevolezza e la credibilità delle fonti da cui si sviluppano le conversazioni negative. È un compito delle digital PR monitorare costantemente le conversazioni in rete, valutandole sotto

ogni aspetto e misurando attentamente un'eventuale reazione. Tuttavia è importante tenere sempre presente che una reazione poco lucida rispetto a un punto di vista contrario all'impresa, ma legittimo, potrebbe davvero portare a una sorta di "autogol" e generare una crisi dove non ce n'erano i presupposti. Ecco 4 tipici errori nella reazione ad una critica<sup>62</sup>:

- ingigantire un piccolo evento non significativo;
- aggredire, insultare, mostrare scarso rispetto per le persone;
- rispondere con eccessiva prosopopea, prendendosi troppo sul serio;
- rifiutare a tutti i costi, anche contro l'evidenza, di ammettere che abbiamo sbagliato.

L'imprudenza da parte dell'organizzazione è infatti uno dei possibili inneschi di una crisi, assieme alle azioni inappropriate e, ovviamente, alle azioni scorrette, che possono essere rivelate da fonti interne per vendetta, per interesse "politico" o per leggerezza, o da fonti esterne come esperti o giornalisti che scoprono lo sporco sotto il tappeto. Gli attacchi possono inoltre giungere da avversari, anche tramite falsità e manipolazioni. Secondo Venturini (2015), la prima regola è chiaramente cercare di evitare le crisi. Ciò significa operare attentamente per la soddisfazione degli stakeholder e per la risoluzione dei problemi, preparando un terreno sfavorevole alle crisi in cui ci sia una solida e positiva reputazione, un'opinione pubblica favorevole e un set di relazioni con gli *influencer* ben coltivate. Una volta predisposto un assetto di prevenzione, occorre prepararsi ad affrontare le eventuali crisi nel migliore dei modi. Lo

---

<sup>62</sup> Venturini, Roberto, Relazioni pubbliche digitali: Pensare e creare progetti con blogger, influencer e community, 2015 paragrafo 7.1, posizione e-book 3798.



stesso autore, pur chiarendo che ogni impresa dovrà trovare un proprio modello in funzione della sua cultura e struttura, fornisce una lista delle azioni necessarie affinché le *digital PR*, e l'organizzazione stessa, non si facciano cogliere impreparate:

- stabilire che prevenire e prepararsi a una crisi è una priorità aziendale;
- avere l'*endorsement* del *management*, instaurare una cultura di preparazione alla crisi;
- definire un responsabile, un team, assegnare un budget per essere pronti in caso di crisi;
- valutare la selezione di un'agenzia o di un consulente specializzato che guidi l'organizzazione e la aiuti a prepararsi;
- individuare le aree di rischio: su che cosa potremmo essere attaccati, che cosa potrebbe andare storto, quale scheletro potrebbe uscire dall'armadio (ricordandosi di tenere aggiornata la lista);
- valutare la gravità potenziale di una crisi per ognuno di questi aspetti: danno reputazionale, tipo e numerosità delle persone coinvolte, ripercussioni a livello legale, di rapporti con stakeholder, enti locali/normativi/regolatori ecc.;
- dare la priorità alla preparazione di procedure per le crisi che potrebbero fare più danni e per quelle più probabili;
- per ogni area di crisi individuata, studiare i possibili attacchi e le possibili risposte; preparare e raccogliere i materiali utili per rispondere;

- identificare preventivamente (in base al tipo di crisi che ci possiamo attendere) quali blogger, giornalisti online, *influencer*, gestori di forum possono essere importanti, ascoltati e credibili da parte di un'opinione pubblica che cerca risposte e informazioni; definire la lista e mantenerla aggiornata;
- se possibile, iniziare a instaurare relazioni con loro, in modo da costruire una percezione favorevole: al momento del bisogno sarà più facile e veloce contattarli e cercare di coinvolgerli e se già ci conoscono, se già hanno una buona opinione di noi – basata su relazione e informazione che risale indietro nel tempo – è possibile possano essere una fonte influente a nostro favore nel momento critico;
- definire e stilare materiali di risposta preconfezionati, se opportuno (da mettere a punto e aggiornare allo scoppio della crisi); decidere chi risponderà e come, quali azioni verranno attivate allo scoppio della crisi e includerle in un piano sufficientemente dettagliato (e scritto!); indicare chi dovrà agire nel caso le persone delegate siano irraggiungibili o non disponibili (per questo un piano scritto sarà importante, il “delegato” potrebbe non aver partecipato alle fasi di preparazione delle risposte);
- valutare, nel caso ci si attenda o si tema una crisi complessa e pericolosa, di realizzare *dark sites*, siti web pronti e contenenti la nostra posizione, le nostre risposte, i materiali utili per l'opinione pubblica; un sito pronto ma non online, che in poche ore o in pochi minuti si possa aggiornare e pubblicare, per reagire in tempo quasi reale.

- pensare a un supporto SEO per aiutare la diffusione dei contenuti positivi da noi generati, in modo da controbilanciare quelli negativi;
- implementare un sistema di *early warning*, un monitoraggio della rete, con apposite parole chiave, che ci possa allertare quasi subito all'insorgere dei primi messaggi che temiamo;
- fare formazione in azienda: specifica di gestione della crisi (inclusando, se possibile, simulazioni guidate da un docente esperto) per il team che dovrà affrontarla; più generale per fasce allargate di dipendenti (soprattutto per evitare che in caso di crisi ognuno reagisca per conto proprio, con cento voci dissonanti e dicendo cento cose diverse in difesa dell'azienda), su cosa evitare per innescare crisi, ce cosa fare (e soprattutto non fare) se la crisi scoppia;
- specialmente in caso di crisi, rafforzare il concetto che l'azienda deve parlare con una voce sola e che, salvo diversamente specificato e previo apposito *training*, la voce deve essere quella del management; può sembrare poco social ma è l'unica maniera per evitare che dipendenti volenterosi ma inesperti (e magari all'oscuro di aspetti importanti) inneschino peggioramenti della crisi cercando di risolverla "alla buona"; il supporto dei dipendenti è importantissimo ma è meglio se si esercita quando la crisi non c'è, piuttosto che quando siamo in emergenza ed è meglio lasciar lavorare solo i professionisti.

Quando è tardi per la prevenzione e una notizia critica si diffonde in rete, questa acquista "l'impronta" di chi ha condiviso, distribuito e commentato o

manipolato il contenuto. A sua volta, chi lo riceverà terrà conto, consciamente o inconsciamente, delle posizioni di chi lo ha preceduto nella divulgazione. La notizia critica si sommerà a sé stessa e si rafforzerà in un giudizio collettivo attorno al quale tenderanno ad allinearsi i componenti del cluster(nota). La notizia diventerà l'identità valoriale attribuita dall'intero cluster.<sup>63</sup> Quando le valutazioni di ciascun componente del cluster sono influenzate dalle valutazioni date precedentemente e influenzeranno quelle che seguiranno, s'innescano l'isteresi della rete<sup>64</sup>. Il sistema perderà elasticità e, dopo una certa soglia critica, non sarà più possibile ripristinare la percezione che il cluster aveva della reputazione del soggetto della notizia. Un esempio<sup>65</sup>:

“il grafico rappresenta l'andamento della reputazione di una grande azienda, misurata attraverso le metriche del *Web sentiment*, rappresentato con un indice sintetico su scala 0 – 10.000<sup>66</sup>, dove il livello più alto rappresenta una valorizzazione positiva della reputazione stessa. [...] La retta rappresenta la media dell'andamento che, come si vede, è regolare e comunque in crescita, il che significa

---

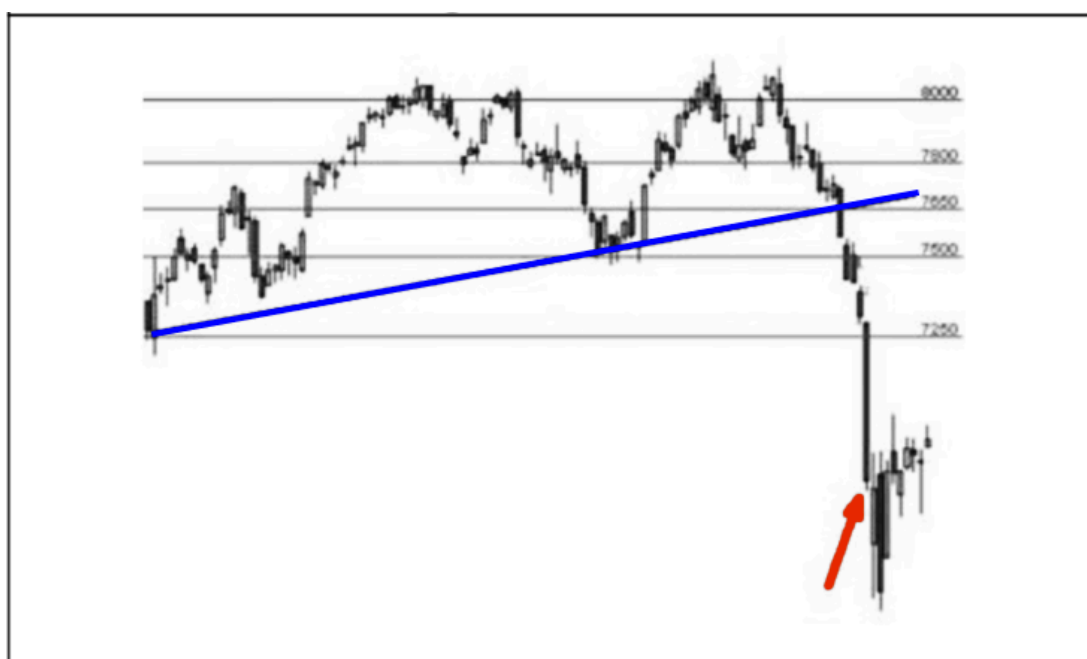
<sup>63</sup> Chieffi, Daniele, *Social Media Relations*, Gruppo24ore, 2012, posizione e-book 4358.

<sup>64</sup> L'isteresi, in fisica, è un fenomeno per cui la risposta di un sistema a uno stimolo esterno dipende anche dalla storia di tutte le risposte che il sistema aveva dato in precedenza allo stesso stimolo. Se ne ricava che le grandezze fisiche relative agli stimoli non risultano perfettamente reversibili e descrivono delle curve dette curve d'isteresi. Questo fenomeno è determinato dalla struttura della materia. Si parla di isteresi elastica quando corpi non perfettamente elastici sono sottoposti a cicli di carico e scarico; di isteresi magnetica quando il fenomeno riguarda materiali ferromagnetici immersi in un campo magnetico variabile e di isteresi dielettrica. In tutti i casi si ha un ritardo nella risposta che la grandezza dà allo stimolo esterno. Tale ritardo è detto viscosità [elastica, magnetica, dielettrica].

<sup>65</sup> *Ibidem*

<sup>66</sup> L'indice è costruito attraverso un algoritmo che tiene in considerazione i valori qualitativi della copertura, la viralità, la qualità dell'audience, il tenore dei commenti, ecc. L'utilizzo di numeri per migliaia permette un livello di definizione migliore.

che le negatività sono state “assorbite” e l’azienda non solo ha mantenuto ma è riuscita a incrementare il proprio capitale reputazionale. Improvvisamente la crisi esplode e il grafico precipita verso il basso, per riprendere il proprio ciclo ma a un livello decisamente più basso di prima e ben sotto la media (la cui retta prosegue per mostrare quello che sarebbe potuto/dovuto essere il trend della crisi). Questo significa che l’azienda si è “riposizionata in termini reputazionali, ha cioè subito un fenomeno d’isteresi e non è riuscita a mantenere il proprio status reputazionale.”



**Fig. 2.6** L’andamento della reputazione di un’azienda e gli effetti dell’isteresi conseguente a una crisi

Una crisi conclamata in ambiente digitale non permette di ristabilire la situazione esatta al momento precedente al suo scoppio. “Nel *crisis management*

la vittoria è un pareggio”, osserva Chieffi<sup>67</sup> spiegando che la “vittoria” è riuscire a contenere la crisi ed evitare l’isteresi. Fermo restando che il vero successo è, come già visto, riuscire a prevedere e evitare le crisi, nel caso questa prima fase non impedisse lo sviluppo di una crisi si passerebbe al primo processo del modello di reazione, ovvero “monitoraggio e *alerting*”: si “ascolta” la rete, si analizzano i *trending topics* e ogni segnale. Se dal sistema di *alerting* emerge viralità di un tema critico, il responsabile attiva la procedura di crisi. Il passo successivo, “Gestione, produzione e azione”, vede attivarsi il team preposto alla reazione e vengono decisi i messaggi e la linea di comunicazione. Si implementano i contenuti ritenuti necessari ed efficaci per ciascun media (anche classico). Si focalizza il monitoraggio sui *cluster* e sulle *community* investite dalla crisi e, contestualmente, si interviene sugli snodi e si attiva tutta la rete degli *influencer* positivi e delle on line *media relations*. Durante a fase di “Ascolto e analisi dei risultati” si analizza il *sentiment* della copertura media, il tenore della reputazione e la capacità di penetrazione e d’influenza della linea di comunicazione e dei messaggi decisi per contrastare la crisi. I risultati determineranno l’opportunità di proseguire l’azione o decretare la conclusione della crisi e il ripristino delle normali attività di *digital PR*. Infine, per ciò che riguarda l’atteggiamento da tenere in risposta a eventuali attacchi, è chiaro che tutto dipende dal singolo caso e che non ci possano essere delle regole. Tuttavia i consigli di Venturini<sup>68</sup>sono:

---

<sup>67</sup> Chieffi, Daniele, *Social Media Relations*, Gruppo24ore, 2012, posizione e-book 4438

<sup>68</sup> Venturini, Roberto, *Relazioni pubbliche digitali: Pensare e creare progetti con blogger, influencer e community*, 2015 paragrafo 7.10, posizione e-book 4171.

- avere una posizione ufficiale, univoca e che non cambia nel tempo, a meno di sviluppi inaspettati e concreti; grave dover cambiare posizione perché sbugiardati;
- evitare di mentire: se ci colgono in castagna lo diranno a tutti, e la crisi avrà un argomento in più contro di noi;
- avere “prove” solide che quello che diciamo è reale; poter dimostrare incontrovertibilmente le nostre ragioni è importante, altrimenti si cade nella dialettica; comunque, ci sarà sempre chi non vorrà credere, preferendo le proprie convinzioni “a priori” o teorie alternative alla realtà;
- evitare la maleducazione: tenere sotto controllo i nervi serve a non commettere errori e a dare il senso di un’azienda/marca responsabile;
- reagire rapidamente ma pensare molto bene a ciò che si scrive: non pubblicare mai di getto, ma comporre il messaggio, andare a prendersi un caffè, staccare e cinque minuti dopo rileggerlo; aiuta a evitare errori dovuti all’emotività.
- Se possibile coinvolgere i propri “supporter”: in molti casi ciò avviene spontaneamente; chi è convinto a priori della nostra colpevolezza non si potrà convertire, chi è in dubbio deve essere raggiunto da entrambe le campane, perché si faccia una propria opinione;
- Dove possibile cercare di spostare la discussione dal pubblico al privato: se si tratta di un caso singolo, del problema di una persona, cercare di farsi dare un contatto diretto e provare a risolvere la situazione al di fuori dei riflettori; poi, possibilmente, far diventare

pubblico il fatto che il problema è stato risolto, e il cliente soddisfatto;

- Avere degli *influencer* schierati a nostro supporto è spesso positivo ma non è un *asset* che possiamo comprare restando credibili: l'amore, la fiducia, la stima per noi deve essere stata conquistata prima della crisi, espressa prima della crisi, altrimenti il sospetto di aver acquistato influenze positive rischia di alimentare ulteriormente la gravità della situazione.

## **2.7 Le *digital PR* secondo i professionisti**

Oltre all'analisi di tipo teorico/accademico della pratica delle Relazioni Pubbliche digitali, ho ritenuto opportuno inserire il punto di vista di coloro che quotidianamente si misurano in tale attività. Ho intervistato cinque professionisti legati a brand più o meno famosi e prestigiosi del panorama nazionale, ma anche *digital PR* di agenzie di comunicazione e di relazioni pubbliche. L'obiettivo delle interviste è di ottenere considerazioni generali dei professionisti riguardo il loro lavoro. Il seguente è il questionario che ho sottoposto agli intervistati:

1 - Potrebbe darmi 3 aggettivi per descrivere la Sua professione?

2 - Cosa apprezza di più del Suo lavoro?

3 - Qual è invece il rovescio della medaglia? (se c'è)

4 - Per affacciarsi alla Sua professione, quanto ritiene importante una preparazione specifica nell'ambito della comunicazione?

5 - Quanto di personale e quanto di "aziendale" c'è nelle relazioni che



intrattiene per conto del Suo brand?

6 - La scelta delle persone giuste: intuito o fredda questione “numerica” legata al traffico in rete?

7 - Gestire le crisi in tempi stretti: questione di talento, di esperienza o di preparazione? (o che altro?)

8 - Quale futuro prevede per il digital pr nella piccola/media impresa italiana?

### 2.7.1 Gli intervistati

Conosciamo cinque professionisti che per lavoro vivono tra network liquidi e intricati, tra parole misurate e puntuali e, soprattutto, relazioni digitali.



**Alessandra Paolini** è attualmente *digital PR* e social media manager a **77AGENCY**. 77Agency è un'agenzia di Web Marketing, SEO, SEM, Social Media e App Mobile, in cui lavorano specialisti certificati in Google, Facebook Apps e Akamai. Fondata nel 2003 a Londra, conta oltre 100 professionisti di 15 nazionalità, con uffici a Milano, Roma, Riga, Amsterdam, Madrid, New York, Hong Kong e Sydney. Dopo gli studi universitari in ambito artistico, ha conseguito il master in Giornalismo e Comunicazione all'Università la Sapienza di Roma.



**Chiara Giacoletto Papas** lavora come Business Manager

alla **KETCHUM** Milano dove, per 8 anni, ha ricoperto il ruolo di *digital PR Specialist* per

clienti come Kodak, Philips, Activision, Samsonite, Levissima, Mars e altri.

Ketchum è una delle agenzie di PR più grandi al mondo, con presenza in oltre 50

paesi e attiva in Italia dal 1978 ed è attualmente considerata una delle 5 migliori

agenzie di PR. La formazione di Chiara passa attraverso gli studi in Letteratura

moderna e in Comunicazione all'Università del Sacro Cuore.



**Stefania Zizzi** è *digital PR* presso

**TRUSSARDI** da quasi 3 anni. Oltre ad avere ricoperto vari ruoli in agenzie di

comunicazione, ha una grossa esperienza di

blogger nel settore della moda. Inoltre ha collaborato con "Le Monde",

occupandosi poi anche dell'archivio immagini presso Vogue Paris e lavorando

come Press Officer all'agenzia di comunicazione Laurent Suchel, che vanta

clienti come Patrizia Pepe, De Rigo, Fornarina e altri. I suoi studi sono di tipo

linguistico: laurea in Lingue e Letterature Europee all'Università di Bologna.



**Stefano Giordanelli** è l'attuale *digital PR* e social media manager per **ERMENEGILDO ZEGNA** ma ha anche lavorato come social media coordinator per Dolce & Gabbana. Non solo moda nel suo cammino professionale, data la sua precedente esperienza in una delle prime social business agency in Italia, Ambito5, che vanta clienti come Barilla, Swatch, Yahoo, Direct Line ecc. Ha concluso i suoi studi con un Master in new media copywriting e digital communication.



**Valeria Moro** è *digital PR* presso la famosa azienda di cappelli made in Italy **BORSALINO** ma il suo percorso professionale ha attraversato collaborazioni con blog di moda e ruoli di digital pr in agenzie di web media. Dopo la laurea in lettere, Valeria ha seguito corsi specifici, tra cui l'"On line fashion marketing e social media" al London College of Fashion.

### 2.7.2 L'intervista

Vediamo quali sono state le considerazioni dirette dei *digital PR* intervistati, di seguito le risposte al questionario:

## 1 - Potrebbe darmi 3 aggettivi per descrivere la Sua professione?



**Alessandra Paolini**

*“Dinamica, stimolante, imprevedibile.”*



**Chiara Giacoletto Papas**

*“Dinamica, seria, consulenziale.”*



**Stefania Zizzi**

*“Stimolante, creativa, eclettica.”*



**Stefano Giordanelli**

*“Eclettica, coinvolgente, creativa.”*



**Valeria Moro**

*“Dinamica, poliedrica, multitasking.”*

## 2 - Cosa apprezza di più del Suo lavoro?



**Alessandra Paolini**

*“La varietà: la possibilità di lavorare a progetti diversi, in settori molto lontani tra loro, con persone dal background variegato.”*



**Chiara Giacoletto Papas**

*“Le relazioni con i mondi più diversi a cui ti pone di fronte. La possibilità di essere arbitro imparziale delle attività di un brand e poterne decidere le sorti (a livello di*

*percezione del target ovviamente. Quindi in termini di comunicazione).”*



**Stefania Zizzi**

*“Di questo lavoro amo la velocità con cui si evolve, l'opportunità di conoscere sempre nuove persone e di collaborare con realtà diverse, la possibilità di poter monitorare quotidianamente i risultati di ogni attività costruendo contenuti sempre più su misura rispetto al coinvolgimento degli utenti.”*



**Stefano Giordanelli**

*“Non è mai uguale a sé stesso: l'esigenza di essere sempre aggiornati porta a sviluppare sempre nuove idee.”*



**Valeria Moro**

*“L'aspetto più stimolante è che per ottenere continuamente nuovi spunti creativi occorre avere un'ampia veduta d'interessi ed essere aggiornati rispetto a tutti gli aspetti legati al panorama culturale in cui viviamo immersi – da quelli più “alti” a quelli più pop e leggeri.*

*Questo porta a consultare il più svariato tipo di fonti, dai media tradizionali a blog minuscoli passando per i protagonisti delle cronache quotidiane internazionali.”*

### **3 – Qual è invece il rovescio della medaglia? (se c'è)**



**Alessandra Paolini**

*“Lo stress di seguire progetti che devono essere organizzati e pianificati nei dettagli, ma la cui riuscita dipende in buona parte da fattori non del tutto*

*prevedibili perché in ogni progetto c'è un grande investimento sulle persone che vi collaborano e le persone, si sa, non sono gestibili come numeri.”*



**Chiara Giacoletto Papas**

*“L'agenzia e il suo team (consulente) esterno all'azienda (cliente) spesso è vissuto da quest'ultima come mero fornitore invece che come partner, quindi sottovalutato nel potente aiuto che può dare ad un'azienda.”*



**Stefania Zizzi**

*“Cercare di far comprendere i meccanismi di visibilità online, soprattutto sui social. La quantità (fan, follower, ecc.) prende spesso il sopravvento sulla qualità. Bisogna saper creare un compromesso tra qualità del contenuto e risultati attesi.”*



**Stefano Giordanelli**

*“Le aziende capiscono l'importanza del ruolo ma non riescono ancora a comprenderne le dinamiche.”*



**Valeria Moro**

*“Per poter svolgere al meglio questo lavoro bisogna essere “always on”: in poche parole, il cervello non può mai andare in vacanza. Lavorare in tempo reale, poi, non è una condizione fondamentale ma necessaria.”*

**3 - Per affacciarsi alla Sua professione, quanto ritiene importante una preparazione specifica nell'ambito della comunicazione?**



**Alessandra Paolini**

*“Credo che un background nella comunicazione e una preparazione accademica specifica siano sempre più importanti per chi vuole intraprendere questo lavoro, perché aumenta ogni giorno la professionalizzazione della figura di digital PR e ci si aspetta un approccio sempre meno amatoriale e più professionalizzato al ruolo; come altri lavori di comunicazione, però, entrano in gioco competenze che difficilmente si imparano sui libri di scuola: capacità di intrattenere e mantenere ottime relazioni interpersonali, capacità di leadership, valutazioni "empatiche", doti di negoziazione e tanta, tanta pazienza :)”*



**Chiara Giacoletto Papas**

*“Fondamentale una solida preparazione culturale di base e capacità di leadership per essere un buon consulente. Un'etica forte e capacità relazionali. La tecnica si impara sul campo. Importante la capacità di scrittura.”*



**Stefania Zizzi**

*“Il mio percorso di studi è molto lontano dal lavoro che svolgo oggi. Di base, ho sempre avuto una forte passione per la comunicazione pubblicitaria e per diversi mezzi di espressione artistica, dall'illustrazione alla fotografia e ai video. Nel tempo, attraverso le mie prime esperienze di lavoro, ho sentito l'esigenza di fare qualcosa di nuovo, sempre legato al settore che mi appassionava di più come la moda, ma con una specificità che potesse distinguermi sul mercato. E' iniziato tutto con un blog, dove ho potuto mettere in pratica liberamente la mia passione per la scrittura. Poi ho frequentato un Master in Fashion Brand Management*

*durante il quale ho iniziato a interessarmi di social media marketing. In Italia e nel settore moda era un terreno ancora inesplorato, così ho cercato lavoro negli ambiti che potessero avvicinarmi di più al mestiere. Oggi esistono molti corsi e Master che preparano alla professione. Sicuramente una formazione umanistica completa è sempre importante nel settore della comunicazione. Se poi è integrata con nozioni di digital marketing è meglio. Questo è un lavoro che cambia molto velocemente ed è ricco di sfumature. Come ogni professione specifica, si forma attraverso la pratica.”*



**Stefano Giordanelli**

*“Sicuramente aiuta, ma più di tutto conta la curiosità e apertura verso le novità.”*



**Valeria Moro**

*“Un programma di studi che preveda materie inerenti al mondo del marketing e della comunicazione è un punto di partenza indispensabile per cominciare a familiarizzare con le dinamiche che animano questo mondo, i suoi protagonisti, il lessico specifico, gli strumenti e molto altro. Il resto lo fa l’esperienza.”*

## **5 - Quanto di personale e quanto di “aziendale” c’è nelle relazioni che intrattiene per conto del Suo brand?**



**Alessandra Paolini**

*“Il tentativo è sempre quello di bilanciare i due aspetti: un bravo digital PR è un’estensione del Brand che in quel momento rappresenta ma riesce anche a far capire che dietro al nome del Brand ci sono delle persone che apprezzano gli*



*sforzi, l'impegno e l'investimento anche personale che si mette nel progetto e, viceversa, devono affrontare e risolvere enormi difficoltà per un lavoro fatto in maniera svogliata e superficiale.”*



**Chiara Giacoletto Papas**

*“Patrimonio di agenzia sono le relazioni coi media (nel senso più allargato del termine) e queste vengono offerte ai propri clienti. Solide ed efficaci relazioni aziendali nascono da forti e Trasparenti relazioni personali che dunque diventano la base di questo lavoro.”*



**Stefania Zizzi**

*(La Dott.ssa Zizzi ha preferito non rispondere per evitare di coinvolgere il famoso brand per cui lavora)*



**Stefano Giordanelli**

*“Chiaramente dipende da persona a persona: in generale cerco sempre di mettere il brand al centro.”*



**Valeria Moro**

*“Una qualità importante del digital PR è saper individuare il tipo di approccio più coerente con l'identità e il posizionamento del brand per il quale si lavora.*

*Ci sono brand per i quali è consigliabile utilizzare un certo stile comunicativo che per altri invece non sarebbe corretto adottare. Il tutto va naturalmente adattato alle esigenze contingenti e a seconda delle specifiche situazioni che ci si trova a dover affrontare.”*

## 6 - La scelta delle persone giuste: intuito o fredda questione “numerica” legata al traffico in rete?



**Alessandra Paolini**

*“L'evolvere della professione e la professionalizzazione del ruolo impongono sempre più numerose a sostegno della selezione di collaboratori. La brava Digital PR però ha l'intuito e l'esperienza per scegliere la persona più adatta, più coinvolgente, che farà parlar del Brand nella maniera che ci si aspetta e nel target richiesto. Deve, però, essere in grado di giustificare le sue scelte con dati fattuali.”*



**Chiara Giacoletto Papas**

*“Intuito senza dubbio. Questo lavoro si svolge al meglio in un team affiatato e contattando un target adatto e conosciuto nel profondo. I numeri sono importanti ma la penetrazione reale dei contenuti ancor di più è convincente. Speso lavorare su nicchie ben conosciute è più efficace a livello numerico che fare una comunicazione di massa.”*



**Stefania Zizzi**

*“Entrambi. In ambito digital, i numeri sono fondamentali come base di partenza. Le strategie di comunicazione online sono sempre basate sul raggiungimento di obiettivi sia quantitativi che qualitativi. Trovare le persone giuste è frutto di una costante ricerca e costruzione di relazioni durature. Non è detto che la persona più seguita sia quella giusta per il tuo pubblico. Lo sfida di questo lavoro è trovare il compromesso tra qualità e quantità raggiungendo risultati che non si traducono solo in traffico/like, ma anche in riconoscibilità di un'identità online.”*



**Stefano Giordanelli**

*“Nel mio settore ritengo più importante capire chi è in linea con il brand dal punto di percezione, la questione numerica è importante solo in seconda battuta. Preferisco qualcuno con meno numeri ma che incarni la filosofia del marchio, rispetto alla persona molto nota ma completamente distante come immagine percepita.”*



**Valeria Moro**

*“Se parliamo di influencer da coinvolgere in progetti e attività la scelta è legata agli obiettivi di riferimento che ci si pone: a volte l'alleato migliore è quello che conta su un network di contatti molto ampio, altre volte è più indicato lavorare con nicchie molto ristrette, altre volte ancora la ricetta vincente può essere un mix di entrambi i soggetti.”*

## **7 - Gestire le crisi in tempi stretti: questione di talento, di esperienza o di preparazione? (o che altro?)**



**Alessandra Paolini**

*“Gestire la crisi in tempi stretti: assolutamente questione di preparazione e di esperienza. Bisogna prevedere i rischi in fase di progettazione dell'attività e immaginare già le possibili soluzioni. Ovviamente "l'imprevisto imprevedibile" è*

*sempre in agguato, ma la preparazione e l'esperienza sono le migliori maestre per la gestione di queste crisi."*



**Chiara Giacoletto Papas**

*"Talento, esperienza e preparazione: tutti elementi fondamentali che danno la formula vincente (e buone relazioni, aggiungo)."*



**Stefania Zizzi**

*"Qui non ho ben capito a che tipo di "crisi" ci si riferisce."*



**Stefano Giordanelli**

*"Sicuramente esperienza."*



**Valeria Moro**

*"Indicherei un 50% di esperienza, un 30% di preparazione e un 20% di talento: considero la componente "innata" meno prioritaria rispetto alle altre perché credo molto nel valore dell'esperienza diretta. Così come del continuo scambio e confronto con chi altri ricopre questo stesso ruolo (del digital pr, NdR). Personalmente, oltre ad informarmi su portali e siti di settore, frequento abitualmente gruppi dedicati presenti sui principali social network (da LinkedIn a Facebook), che ritengo una risorsa molto preziosa per cogliere trend emergenti, venire a conoscenza di nuovi strumenti e piccoli trucchi utili ad ottimizzare la gestione delle attività svolte quotidianamente, scambiare pareri e opinioni."*

## **8 - Quale futuro prevede per il digital pr nella piccola/media impresa italiana?**



**Alessandra Paolini**

*“Difficile dirlo! Credo che chiunque pretenda di avere chiaro il futuro di questa e di molte altre professioni legate al mondo del web e dei social media, stia clamorosamente bleffando. La comunicazione digitale sta cambiando a ritmo così rapido che è fantascienza prevederne le evoluzioni sul lungo periodo. Sicuramente, allo stato attuale, le Digital PR rappresentano un'opportunità enorme e non ancora conosciuta, né tanto meno sfruttata dalle PMI italiane, dunque feconda di possibilità...”*



**Chiara Giacoletto Papas**

*“Diventerà sempre più fondamentale per far conoscere un brand, seppur piccolo, utilizzare le nicchie per dare voce ampia e convincente. L'opportunità che la rete offre alle piccole/medie imprese non è mai stata così grande come adesso. Importante è svolgere questo lavoro con serietà e professionalità.”*



**Stefania Zizzi**

*“Sarà una figura che cambierà sempre più la sua specificità a seconda del settore e delle necessità dell'azienda.*

*Penso che in una piccola/media impresa sarà la naturale evoluzione di un Pr/Ufficio Stampa con una conoscenza più approfondita delle dinamiche di comunicazione online, in grado di interfacciarsi professionalmente con direttori di giornali/riviste e con una sensibilità più matura verso il mondo di blogger e*

*influencer.”*



**Stefano Giordanelli**

*“Le pr tradizionali saranno sempre più digitalizzate inglobando il settore digital pr.*

*Nel settore lusso e moda, si passerà (spero) dal semplice blogger dressing a collaborazioni più strutturate e complesse.”*



**Valeria Moro**

*“È una figura professionale in continua ascesa e sta finalmente ottenendo il giusto riconoscimento anche in Italia, dove ha faticato parecchio ad affermarsi.*

*Credo che anche presso aziende di medie e piccole dimensioni arriverà presto ad assumere pari importanza e piena integrazione rispetto a professionalità con cui spesso rischia di sovrapporsi (anche per la difficoltà delle aziende a delimitare competenze e responsabilità) o di essere vissuto come una minaccia, come per esempio uffici stampa e PR tradizionali.*

*È importante che venga colto il valore aggiunto unico e univoco che questo professionista è in grado di apportare ai processi di marketing e comunicazione di un brand/azienda, e con i social media stessi che si stanno strutturando sempre di più come media veri e propri (aiutando per esempio la misurazione di parametri di valutazione fondamentali per poter valutare l'efficacia ed efficienza di un canale), il compito sarà man mano sempre più facile.”*

### 2.7.3 L'esperienza di un giovane professionista



Giovanni Bizzaro è un giovane laureato triennale di Comunicazione all'Università di Padova. Al momento dell'intervista, svolgeva l'attività di *digital PR* per conto di JTWOO, una start up che propone prodotti digitali. Attualmente Giovanni è *digital marketing*

*assistant* presso 6sicuro. Dato che la professione di *digital PR* è piuttosto recente nel panorama lavorativo, e dato che il settore sembra presagire sviluppi importanti, può essere significativo anche il suo punto di vista di un giovane operatore delle PR digitali, così come la sua esperienza.

Sei un fresco "Digital PR", ti va di raccontare la tua esperienza?



**Giovanni Bizzaro**

*"Beh, non nascondo che sto trovando questa attività impegnativa, forse più di quanto avrei immaginato. Ovvio che sono all'inizio e la pressione è alta, ma sicuramente è un'attività da prendere con molta serietà. Mi piace però il contatto digitale con nuovi individui e la creazione di relazioni più o meno durature. Indipendentemente da come ci si rapporti la scintilla che si crea è qualcosa di utile che porta sempre valore aggiunto, almeno per quella che è la mia breve esperienza.*

*Credo che gli studi in Comunicazione mi abbiano dato un'utile base teorica, anche se il contatto con il lavoro non è stato così naturale, specie nelle prime settimane.*

*Infatti ho trovato difficoltoso acquistare da subito credibilità, in fondo ho ancora tutto da imparare.*

*Ciò che mi ha sorpreso finora è scoprire che, alla fine, i rapporti sono meno freddi e “aziendalistici” di quanto mi ero prefigurato, anche se poi è fondamentale che il prodotto sia comunicato in modo chiaro e trasparente. Oltre a questo, alla fine della fiera, il prodotto deve soprattutto rivelarsi appetibile per il cliente finale. Io lavoro per una piccola azienda che punta ad affermarsi e in questa fase i titolari si aspettano anche un apporto commerciale, oltre alla cura delle relazioni in rete.*

*Credo quindi che sia importante possedere competenze variegata ed essere sempre pronti a confrontarsi con ciò che è “nuovo”. Bisogna metterci sempre grande attenzione e disponibilità, anche quando dall'altra parte non si ha un interlocutore collaborativo (e capita!). In ogni caso, per ora, questo lavoro mi piace e ho intenzione di proseguire e di migliorarmi.”*

#### **2.7.4 Analisi delle risposte dei professionisti**

I cinque professionisti intervistati percepiscono alla stessa maniera il lavoro che hanno scelto: quella del *digital PR* è una professione soprattutto dinamica, creativa e dalle molte facce. Difficile pensare quindi ad un futuro in questo mestiere per coloro che amano la routine e che non sanno affrontare diverse variabili. La stessa professione è in continua evoluzione e, sempre secondo gli intervistati, un approccio elastico pare essere imprescindibile, specie per destreggiarsi tra qualità e quantità di relazioni. Traspare anche un generale ottimismo sul futuro di questa professione, pur considerando le difficoltà che spesso l'impresa ha di capirne a fondo le dinamiche. Sembrano



invece divergenti le opinioni sul valore aggiunto di un percorso di studi in Comunicazione: chi li ha svolti li ritiene utili, al contrario, chi ha avuto altre esperienze di studio non li trova fondamentali. Importanza unanime viene invece assegnata all'esperienza, addirittura anche secondo il giovane Bizzaro. Ad ogni modo, ciascuno dei professionisti intervistati ha fornito testimonianze significative, attraverso reali esperienze personali, su un'attività "giovane" e in continuo adattamento alle dinamiche del web.

## **2.8 Da *Public Relations* a "*People Relations*"**

"Le classiche PR sottendono il concetto di relazione verso un pubblico generico, e fino a pochi anni fa si sono rivelate un megafono promozionale esaustivo. Oggi il web apre nuove strade e un approccio di PR inedito: quello di relazioni dirette verso le persone."<sup>69</sup>

Per queste relazioni dirette alle persone, nel 2008 inizia a germogliare una nuova interpretazione dell'acronimo PR: "*People Relations*". Shannon Paul (nota) pubblica nel suo *Very Official Blog*<sup>70</sup> un post dal titolo "Putting the 'P' Back in PR" osservando che "integrare i social media nelle strategie di comunicazione pone l'attenzione sul pubblico, molto più che sui media coinvolti". L'articolo trova d'accordo David Muellen che in *Communication Catalyst*<sup>71</sup> va dritto sulla questione: "voglio alzare la posta. La 'P' non dovrebbe significare

---

<sup>69</sup> Xhaet, Giulio, *Le nuove professioni del web: fate del vostro talento una professione*, 2012

<sup>70</sup> Attualmente offline

<sup>71</sup> <http://www.davidwmullen.com/2008/11/21/people-relations/>

‘Persone’(People)? Mia moglie e io non siamo un pubblico. Siamo delle persone. E scommetterei che anche voi affermate la stessa cosa di voi stessi. [...] Sì, so che ‘pubblico’ si riferisce a un gruppo di persone, ma mi lascia una fredda sensazione. Si tratta di cambiare attitudine mentale, per chi sente la necessità di farlo. Le persone si aspettano delle relazioni più personali e conversazione *one-to-one*.” Il titolo del suo articolo non lascia dubbi sulla posizione dell’autore: “The ‘P’ in PR Should Stand for ‘People’”<sup>72</sup>

**communications catalyst** David Mullen on PR, Integrated Communications and Social Media

### The “P” in PR Should Stand for “People”

NOVEMBER 21, 2008 · 20 COMMENTS

[Tweet](#)



This week, [Shannon Pauj](#) suggested that integrating social media into communications strategies was [putting the “P” back in PR](#), renewing a focus on *public* instead of *media*. I agree with Shannon a bit, but wanted to up the ante.

Shouldn't the “P” stand for People? My wife and I aren't a public. We're people. I'm willing to bet you'd say you're people, too.

Yes, I know that “public” refers to groups of people, but that still feels a bit cold to me. This is more about changing our mindset, for those of us who need it. People expect more personal relationships and one-to-one conversations. People want to share their dreams and fears. People want to be heard. People want connections.

I believe PR is well-positioned to lead the charge in creating more powerful connections between people and our brands. But we have to look for ways to foster those relationships, which goes beyond a great story on cold newsprint.

**SUBSCRIBE TO THIS BLOG**

322 readers  
BY FEEDBURNER

**ELSEWHERE ON THE WEB**

**ABOUT DAVID**



David spends his days focused on marketing communications strategies and execution. He blogs here regularly about integrated communications, PR and social

To search, type and hit enter

**Fig. 2.7** L’articolo di Muellen “The ‘P’ in PR should stand for ‘People’”, <http://www.davidwmullen.com/2008/11/21/people-relations/>

<sup>72</sup> Traduzione a cura dell’autore: “La ‘P’ di PR dovrebbe stare per ‘Persone’(People)”

Nell'introduzione di *Social media Relations*<sup>73</sup> Daniele Chieffi riporta una parte di un'incisiva interpretazione delle *online media relations* di Futura Pagano in un intervento alla settimana della comunicazione di Milano del 2012:

“Si passa dalle *Public Relations* alle *People Relations*. Quando ho iniziato a lavorare, qualche anno fa, come addetta ufficio stampa, avevo a che fare soprattutto con giornalisti della carta stampata, della radio e della tv e l'unico modo per avere i loro contatti era cercarli su una pesantissima e davvero poco smart “agenda del giornalista”. Oggi quell'agenda la uso come fermacarte, e la mia nuova “agenda” del giornalista è diventata l'agenda delle persone. [...] Lavoro soprattutto con blogger, giornalisti della rete o persone molto seguite sui social nei vari settori di riferimento. Per me l'importante non è più solo se scriveranno del mio evento/prodotto/personaggio ma che arrivino a fare delle “esperienze” positive e che ne lascino traccia in rete, generando passaparola. Questo è il concetto che sta attorno al termine tanto blasonato e discusso che è appunto *influencer*. Oggi l'individualità del contatto è tutto, perché il medium sono i social network e qui l'informalità e il “faccia a faccia” nelle relazioni diventano condizione necessaria. Prima di tutto dobbiamo cercare di stabilire un rapporto

---

<sup>73</sup> Chieffi, Daniele, *Social media relations – Comunicatori e Communities, influencers e dinamiche sociali nel Web. Le P.R. online nell'era di Facebook, Twitter e blogger*, Gruppo 24 Ore, 2012.

empatico e di interesse reciproco con i nostri *influencer*.”<sup>74</sup>

Le *digital PR* assecondano le opportunità offerte dalla rete, ne accettano e ne sfruttano i meccanismi utilizzando gli strumenti che man mano il web mette a disposizione. Strumenti che mutano continuamente e velocemente, seguendo dinamiche darwiniane alle quali il professionista è chiamato ad adattarsi per garantire un futuro alla propria professione ma anche, e soprattutto, alle relazioni. Sono sempre le relazioni a costituire il mondo delle RP digitali, come nelle classiche PR del resto, ma con una sostanziale differenza: per il professionista digitale gli interlocutori non sono solamente figure di riferimento nel proprio settore di competenza, ma una moltitudine di persone le cui mansioni non riguardano esplicitamente il rapporto con il PR. Dunque, nel livello on line, le media relations non interfacciano unicamente con i media, ma si aprono al contatto diretto con gli utenti. Ed ecco fiorire relazioni con *influencer*, snodi, community manager, blogger, stakeholder vari, giornalisti (o meglio, le loro intere redazioni!) sino ad arrivare, potenzialmente, ad ogni nodo del cluster di riferimento. Ciò spiega perché nel livello digitale si preferisce intendere l’acronimo PR come “People” Relations anziché con la tradizionale lettura di “Public” Relations: le relazioni si costruiscono con le persone, seppur “nodi” della rete, e non solo con i professionisti delle media relations.

---

<sup>74</sup> Citato Chieffi, Daniele, Social media relations – Comunicatori e Communities, influencers e dinamiche sociali nel Web. Le P.R. online nell’era di Facebook, Twitter e blogger, Gruppo 24 Ore, 2012.

## **CAPITOLO 3 – GLI STRUMENTI DELLE RELAZIONI PUBBLICHE DIGITALI: LA “CASSETTA DEGLI ATTREZZI” DEL *DIGITAL PR***



Il Web 2.0, come approfondito nei precedenti paragrafi, ha introdotto nuovi canali di comunicazione, nuovi linguaggi e nuove dinamiche relazionali. Inevitabilmente la “cassetta degli attrezzi” del PR ha dovuto fare posto agli strumenti digitali, che si rinnovano di continuo secondo le logiche del Web 2.0 e che del digitale sfruttano le opportunità. Di seguito verranno descritti i principali, considerando che una trattazione approfondita di ogni strumento digitale connesso alla rete non sarebbe affrontabile in questo elaborato.

### **3.1 Gli strumenti digitali delle *digital PR***

Sono molteplici le nuove forme di comunicazione rese possibili dal digitale e dal Web 2.0, tant'è che il professionista delle *digital PR* può - e deve - destreggiarsi tra diversi canali e pratiche di comunicazione. Basti pensare ai *social media*, ai siti web, alle *online media relations* o alle variegate attività di web marketing. Tutti questi "strumenti" sono a disposizione del professionista delle *digital PR*, ed è necessario conoscerli per comprendere quanto abbiano influenzato il mondo delle Relazioni Pubbliche.

#### **3.1.1 Le *Online Media Relations***

"Se il Web fosse rimasto nella fase 1.0, fare ufficio stampa sulla Rete non sarebbe stato poi così diverso dal solito. Gli utenti avrebbero avuto a disposizione un certo numero di giornali online, più o meno autorevoli, da sfogliare elettronicamente dal PC di casa o dell'ufficio. Sarebbe bastato adattarsi alle tipicità del processo di *newsmaking* di queste testate digitali (esattamente come si fa quando ci si rivolge a giornali piuttosto che a televisioni o radio) e gli uffici stampa avrebbero semplicemente aggiunto qualche testata e qualche nome di giornalista in più nella loro agenda di lavoro. Ma le cose stanno in maniera ben diversa."

Daniele Chieffi apre così il quarto paragrafo del primo capitolo di "Online Media Relations - L'ufficio stampa su internet ovvero il web raccontato ai

comunicatori”<sup>75</sup>. È subito chiaro che l’addetto alle *Online Media Relations* nell’epoca del Web 2.0 si trova a che fare con pratiche che sono, sempre secondo Chieffi, “geneticamente diverse” da quelle delle classiche *media relations*, sebbene gli obiettivi rimangano gli stessi: dare ampia e buona copertura stampa alla propria organizzazione e influenzare il proprio pubblico di riferimento per creare benevolenza e rinsaldare la reputazione.

In rete la frequenza informativa assume i caratteri di un flusso, più che di ciclo, dove i contenuti si articolano tra linguaggi testuali, fotografici, video e audio e dove acquistano diversi gradi di autorevolezza all’interno di precisi gruppi di interesse. Sul campo di gioco dell’informazione sul Web, inoltre, ci sono non solo giornalisti e redazioni online, ma anche blogger, webmaster, influencer o, addirittura, il singolo utente della rete. Osserva ancora Chieffi<sup>76</sup>:

“Un ufficio stampa che si rivolge all’online deve misurarsi con i social network e i blog, con meccanismi come la viralità di diffusione delle notizie, l’isteresi della Rete, ma anche la *link popularity*<sup>77</sup>, la SEO, la reputation online. E ancora strumenti nuovi come l’*article marketing* e il *content providing*. Gli strumenti “classici” subiscono metamorfosi: il comunicato stampa, per esempio, va scritto in maniera ipertestuale seguendo semantiche utili alla *link popularity*. La conferenza stampa perde buffet e sale di

---

<sup>75</sup> 2011, Il Sole 24 Ore

<sup>76</sup> Online Media Relations, 2011, Gruppo 24 Ore.

<sup>77</sup> Uno dei tanti parametri presi in considerazione da Google per determinare la posizione di una pagina web, la *link popularity* si riferisce al numero di siti che implementano un “link” esterno che “punta” verso quella pagina.

rappresentanza e guadagna *live streaming* e dirette web. La rassegna stampa si trasforma in monitoraggio, da effettuare con *spider* e *alert*, per costruire report statistici, dopo aver mappato il Web sito per sito e aver dato a ognuno un proprio “*scoring*” relativo. Le crisi, poi, esplodono con una velocità e una violenza inedita e l’attività d’interdizione diventa fondamentale.”

Come accennato, la costruzione della notizia può avvenire in qualsiasi momento e ovunque. È il caso di tenere nuovamente presente che la “voce” dell’organizzazione s’inserisce in un contesto intricato e imprevedibile, dove ogni comunicazione è alla mercé di ciascun utente della rete. È fondamentale che il management delle Online Media Relations sia in perfetto accordo con il corrispettivo offline. I due livelli non lavorano, infatti, a compartimenti stagni, ma operano con continui richiami alla rispettiva controparte. Ad ogni modo, appurato che gli obiettivi siano i medesimi, Invernizzi<sup>78</sup>precisa:

“Oggi, però, non possiamo prescindere dalla moltiplicazione dei linguaggi e dell’allargamento delle competenze che viaggiano su spazi sempre più ampi di cui i mezzi tradizionali rappresentano una parte sempre importante ma certamente non più il tutto con cui confrontarsi.”

---

<sup>78</sup> Invernizzi, Emanuele, *Relazioni Pubbliche e Corporate Communication*, 2013, Mc Graw-Hill, p. 248



Lo stesso autore spiega come le *Media Relations* online e offline convivano in una simbiosi sempre più stretta che non può prescindere da una delle due parti. Anche i modelli organizzativi delle organizzazioni si sono adeguati a questa commistione tra online e offline e, a chi coordina le relazioni con i media, viene chiesto di padroneggiare gli strumenti di ciascuna controparte. Soprattutto, i professionisti sono chiamati a gestire la complessità delle nuove reti e delle nuove dinamiche, che si aggiungono alle tradizionali.

### **3.1.2 Il sito web**

Il sito web istituzionale è un elemento imprescindibile nella comunicazione dell'organizzazione in rete. Occupa uno spazio del web a nome dell'organizzazione, dichiarandone tutte le informazioni fondamentali e distintive che vanno dai semplici riferimenti che permettono un contatto, fino alla *vision* aziendale. L'identità dell'organizzazione si definisce su un sito web tramite una collezione di elementi e di segni molto variegata: già la scelta del nome dominio può influenzare i risultati sui motori di ricerca, così come la percezione dell'impresa da parte dell'utente. Anche i tempi d'attesa di caricamento delle pagine possono incidere sulla fiducia del visitatore sull'organizzazione stessa (il 40% degli utenti abbandona un sito web che impiega più di 3 secondi per caricare<sup>79</sup>). L'intuitività e la prevedibilità del sito e, in generale, la sua usabilità sono altri aspetti fondamentali per l'esperienza dell'utente (esperienza di navigazione che viene sempre associata al brand) come la struttura e la gerarchia dei contenuti. L'aspetto grafico determina

---

<sup>79</sup> Fonte: KissMetrics citata da Veronesi, Elena, Sito VIVACE, Elena Veronesi, 2013

anch'esso l'identità dell'impresa e la percezione che ne ha l'utente, ma ciò che più direttamente interessa l'operatore delle *digital PR* sono i contenuti. La convergenza e la multimedialità consentono di divulgare sul sito web contenuti testuali, immagini, clip audio e video, offrendo grandi opportunità comunicative all'organizzazione che può diffondere un determinato messaggio attraverso diversi linguaggi, consolidando contestualmente la propria identità con contenuti ad alta emozionalità e non solamente di tipo informativo.

Come sottolinea Chieffi, è “superata ormai la forma arcaica di distinzione fra siti statici (ovvero composti da sole pagine statiche perché aggiornate con poca frequenza e da solo testo e immagini) e siti dinamici (aggiornati di frequente, tramite sistemi di CMS<sup>80</sup>e in grado di pubblicare testo e qualsiasi contenuto multimediale), semplicemente perché oggi sono tutti dinamici”<sup>81</sup>. Dunque è possibile, e quanto mai consigliabile, offrire contenuti “freschi” e aggiornati, in modo da tenere vivo l'interesse dei visitatori e invogliarli a navigare nuovamente quello che è il medium digitale più aderente all'impresa. D'altra parte è opportuno anche coinvolgere gli utenti dando loro la possibilità di agire direttamente sul sito dell'organizzazione tramite le varie modalità d'interazione: recensioni, commenti, votazioni, *form* di contatto, tasti di condivisione dei contenuti ecc.

---

<sup>80</sup> Un *Content Management System* (CMS) è un “sistema di gestione dei contenuti”, uno strumento software installato su un server Web studiato per facilitare la gestione dei contenuti di siti Web, svincolando l'amministratore da conoscenze tecniche di programmazione. Quasi sempre facili da usare e intuitivi, permettono di inserire un contenuto (testo, foto, video), di sceglierne la posizione nella pagina e di mutare quella degli altri contenuti. Prima, infatti, per gestire un sito era necessario possedere nozioni di programmazione html, con i CMS anche i meno avvezzi all'informatica sono stati in grado di mettere online un sito o un blog e di gestirlo intuitivamente.

<sup>81</sup> Chieffi, Daniele, *Online Media Relations*, 2011, Gruppo 24 Ore, p.21.

Il sito web costituisce dunque il fondamento della presenza in rete di un'organizzazione ed è al tempo stesso contenitore e crocevia sia di contenuti che di piattaforme e oggetti digitali che andremo di seguito ad analizzare.

### **3.1.3 I Social media**

I social media rappresentano l'evoluzione della socializzazione in rete perché rivoluzionano le modalità di approccio al web; il loro scopo, infatti, non si ferma alla semplice 'presenza' di una determinata identità digitale, ma si basa sull'atto della creazione e della diffusione di contenuti generati dagli utenti. La stessa essenza concettuale del Web 2.0 di collegare ciascun individuo agli altri seppur fisicamente lontani è pienamente espressa dai social media, in particolar modo dai social network. Su questi presupposti, Prunesti<sup>82</sup> individua cinque caratteristiche fondamentali di un social network:

- è un insieme di relazioni tra gli individui;
- è un sistema potenzialmente aperto a tutti;
- gli "amici degli amici" possono essere visibili agli altri in modo da facilitare la possibilità di relazione reciproca;
- possiede strumenti utili a stimolare l'interazione tra gli appartenenti al gruppo (come per esempio chat, condivisione link, giochi, quiz).

---

<sup>82</sup> Prunesti, Alessandro, Social media e comunicazione di marketing. Presidiare la Rete, costruire relazioni e acquisire clienti innovando l'esperienza utente, Franco Angeli, 2016, par 3.3.

Queste caratteristiche favoriscono lo sviluppo del networking tra gli utenti, spianando la strada a relazioni e flussi di comunicazione tra persone o organizzazioni. Le *digital PR*, oggi, sono chiamate a dedicare particolare attenzione a queste piattaforme, ciascuna con determinate strutture e dinamiche di funzionamento, perché è lì che si concentrano gli utenti. Secondo Chieffi<sup>83</sup> è necessario per il professionista delle Relazioni Pubbliche digitali “[...] entrare sui social network se si vuole entrare in relazione con le *communities* e gli *influencers* ma è anche necessario comprenderne bene le caratteristiche sia per poterne sfruttare al meglio le dinamiche sia per poter scegliere il linguaggio e le migliori informazioni da veicolare.”

I format che compongono l’universo dei social media e dei social network si stanno differenziando e specializzando, adattandosi alle caratteristiche e alle esigenze dei frequentatori. Molto interessante, a tal proposito, il lavoro di Solis e JESS3 che nel 2013 hanno elaborato il significativo “Conversation Prism”<sup>84</sup> nel tentativo di categorizzare l’intricato universo dei *social media*, restituendo un’infografica di grande impatto e di grande utilità per le organizzazioni interessate ad una eventuale strategia social.

---

<sup>83</sup> Chieffi, Daniele, *Social media relations – Comunicatori e Communities, influencers e dinamiche sociali nel Web. Le P.R. online nell’era di Facebook, Twitter e blogger*, Gruppo 24 Ore.

<sup>84</sup> Conversation Prism: Solis, Brian e JESS3, 2013, <https://conversationprism.com/> [consultato il 12/03/2016]



Fig. 3.1 “The Conversation Prism 4.0”

Al centro c'è l'organizzazione - o una qualunque identità digitale - che, attraverso le basi per attivare il coinvolgimento del pubblico (*vision, purpose, value, commitment, transparency*), gli aspetti manageriali che l'attività sui social media presuppone (brand, community, service, development, marketing, sales, communications, H&R) e il processo ciclico di ascolto, apprendimento e adattamento, si interfaccia con centinaia di social media divisi in 26 categorie che vanno dai social network ai blog, alle piattaforme video, negozi on-line ecc.

Il professionista delle *digital PR* è quindi chiamato a individuare i social media più adatti all'attività dell'organizzazione, alla sua identità e ai suoi obiettivi, tenendo sempre presente le piattaforme scelte dalle stesse community di riferimento. Inoltre è necessario avere costantemente il polso dei social media emergenti e di tendenza, ricordando quanto il Web sia dinamico e propositivo, benché sia impensabile essere aggiornati su ogni oggetto digitale che anima la miriade di social media attualmente in rete,.

A questo punto è doveroso esplorare, almeno in superficie, alcuni dei più diffusi e riconoscibili social media:

- **Facebook:** il social network generalista per eccellenza, conta su un'utenza che supera il miliardo ed è perciò il più popolare e conosciuto. L'elemento relazionale è una sorta di prolungamento di un'interazione reale, ed è marcato quanto quello esibizionistico. L'esposizione del proprio privato e la tendenza a condividere aspetti emotivi e affettivi, possono essere parte nella dinamica d'espressione e d'influenza di una community.
- **Twitter:** micro blogging asimmetrico in cui si può seguire una persona/organizzazione senza essere necessariamente seguiti a propria volta. Sono più di 500 milioni gli utenti di Twitter nel mondo e 140 caratteri sono il campo espressivo di messaggi che possono, però, ottenere grande viralità. Il ruolo e l'autorevolezza degli snodi sono determinanti e ciò conferisce a Twitter una sostanziale connotazione di

piattaforma braodcasting, dove i contenuti, generati/condivisi da circa un 20% dell'utenza, sono soprattutto di tipo informativo.

- **Linkedin:** social network di forte specializzazione sul il mondo professionale, ultimamente ha inserito modalità di interazione e favorito la viralità dei contenuti. Tuttavia l'architettura del social rimanda a quello che può ricordare un dettagliato curriculum in versione digitale e consultabile in rete, dove gli utenti sono presenti singolarmente ma possono agire e creare gruppi attorno ad interessi molto specifici, generalmente di ambito professionale.
- **Instagram:** social network visuale di grande diffusione negli ultimi anni, si basa sulla condivisione d'immagini e video di massimo 15 secondi. Parte del suo successo si riscontra nell'analogia grafica con le classiche "Polaroid", infatti, inizialmente, il formato dei contenuti era proprio quello "quadrato" delle famose fotocamere con stampa diretta. Attualmente è possibile utilizzare formati ritratto e panorama. Altro ingrediente del successo di Instagram (300 milioni di utenti attivi al mese e, a fine 2015, più di 30 miliardi di immagini condivise<sup>85</sup>) è la facile elaborazione e personalizzazione dei contenuti attraverso "filtri" da applicare. È inoltre possibile utilizzare i *geotag(nota)* e condividere i contenuti su altri social media quali Facebook, Twitter, Flicr e Tumblr. Il format di Instagram si presta ad un largo utilizzo degli hastag.

---

<sup>85</sup> SimplyMeasured, "The State of Social Media Marketing 2015 Report", 23 giugno 2015, <http://get.simplymeasured.com/rs/801-IX0-022/images/2015StateOfSocialMedia.pdf> [consultato il 07/03/2016]

- **Youtube:** grande esempio di logica 2.0, Youtube è un sito di condivisione di contenuti video creati dagli utenti ed è uno dei data base on-line più grandi al mondo. I video sono in cima alla classifica dei contenuti ordinati secondo la *reach*<sup>86</sup>, davanti alle immagini e ai contenuti testuali. Per questo motivo Youtube è considerato uno strumento potenzialmente molto incisivo che ha fatto la fortuna non solo di artisti (Psy a livello mondiale o Frank Matano in Italia) ma anche di organizzazioni (interessante la saga di video virali su Youtube di “Panda cheese”, semiconosciuto brand egiziano di formaggio che ha visto un’esponenziale incremento di vendite grazie alla grande viralità suscitata dai video nei quali un panda ostile interagiva con dei clienti).

### 3.1.4 Il Blog

Il termine blog è la contrazione di “weblog”, che si può tradurre in italiano con “diario in rete”. L’anno di nascita del primo blog risale al 1997, negli Stati Uniti, mentre in Italia il blogging ha iniziato a diffondersi nel 2001. In sostanza un blog è una raccolta di post/articoli pubblicati in ordine cronologico e con frequenza decisa dall’autore, riguardanti, di norma, un argomento specifico. Osserva Alessandro Scuratti<sup>87</sup>:

“Oggi, in tutto il mondo, i blog rappresentano in parte una moda, ma più spesso un concreto ed efficace strumento di comunicazione sia per le persone che per le aziende”

---

<sup>86</sup> “portata”, ovvero il numero di persone che vengono raggiunte da un contenuto

<sup>87</sup> Scrivere per il Web 2.0, 2014, area 51 publishing, posizione e-book 1411



Come appena visto, i social media sono eccellenti strumenti di diffusione dei contenuti la cui fonte è l'organizzazione. Metterli, però, al centro della comunicazione on-line dell'impresa sarebbe una scelta piuttosto discutibile, se non inoculata, principalmente per due motivi: il primo riguarda le limitazioni che i social media pongono in termini di spazio, di architettura e formato dei contenuti, di policy ecc. Sono in fondo piattaforme private di cui si accettano tutti i meccanismi stabiliti da terzi. In secondo luogo, per quanto una piattaforma possa essere stabile e duratura, non vi è certezza che sopravviva ai trend e ai bisogni, sempre nuovi, degli utenti della rete. Il format di Facebook ha quasi completamente soppiantato MySpace, ma non è detto che non possa soccombere a sua volta a discapito di una nuova piattaforma.

Il blog è invece completamente gestito dall'organizzazione che decide liberamente formati e dimensioni delle pubblicazioni, così come le policy e i meccanismi d'interazione. Oltretutto il blog è uno spazio della rete che l'organizzazione occupa a suo nome per un tempo potenzialmente illimitato, aldilà delle tendenze del Web e affermando la propria identità e diffondendo i propri contenuti.

“In effetti erano in tanti a sostenere che con l'arrivo dei social media i blog avrebbero conosciuto un periodo decadente. Non è affatto così. [...] Il blog oggi è il primo strumento in grado di aiutare chi vuole cominciare a ritagliarsi un proprio spazio nella rete. È il primo vero strumento che viene in mente a chi vuole cominciare a

costruire sul Web la propria reputazione professionale, farsi conoscere, creare contatti. Una delle caratteristiche del blog è proprio la duttilità, il sapersi prestare a qualsiasi tipo di utilizzo [...]. Ecco perché non credo alla fine del blog. Anzi, qualsiasi sarà l'evoluzione futura degli strumenti di comunicazione digitale, il blog ci sarà sempre perché saprà adeguarsi al tempo, così com'è appunto nell'era dei social media.”<sup>88</sup>

Il centro di una buona comunicazione in rete è dunque il sito-blog, dal quale i contenuti vengono poi condivisi sui vari social media/network al fine di ottenere diversi benefici. Oltre alla reputazione di marca, un blog ben curato può godere di *engagement* e di “traffico” prezioso, e dei privilegi da parte dell'algoritmo di Google che premia i contenuti più pertinenti, “freschi” e approfonditi di un determinato argomento, posizionandoli in alto nei risultati di ricerca.

“Chi ha bisogno di un prodotto o di un servizio inizia con il cercarlo online, e l'utilità di un blog è ormai indiscussa: aiuta a fidelizzare i clienti acquisiti (creando un legame emozionale alla base della fedeltà) e a costruire relazioni con i potenziali clienti, con gli utenti e con gli *influencer*. È un mezzo per raccontare ogni giorno cosa succede nella vostra azienda e per farla conoscere al mercato.

Con questo strumento l'azienda acquista un volto umano e

---

<sup>88</sup> Intervento di Francesco Russo in “Fai di te stesso un brand – Personal branding e reputazione online”, Scandellari, Riccardo, 2013, Webbook, posizione e-book 670.

soprattutto dà l'impressione di essere trasparente, condizione oggi determinante nell'economia della "raccomandazione" (non si pensi al concetto di raccomandazione all'italiana, ma al corrispettivo americano: si tratta di "dare consigli, mettendoci la faccia")<sup>89</sup>

I siti con un blog hanno in media il 55% di visite in più<sup>90</sup>dei semplici siti di rappresentanza, e ciò incrementa le opportunità per l'organizzazione. Le relazioni con il pubblico sono inoltre più dirette attraverso il blog ufficiale, anziché tramite la mediazione di altre piattaforme, e ciò favorisce la creazione di relazioni con utenti e *community* di interessati che avvertono un dialogo e un rapporto più aderenti all'organizzazione. Il blog permette di costruire un rapporto di fiducia tra organizzazione e utenti, "in un'epoca in cui il consumatore chiede un dialogo con l'impresa e pretende che quest'ultima lo ascolti"<sup>91</sup>, ed è uno strumento di grandi potenzialità a disposizione delle digital PR.

### **3.1.5 Il Podcasting**

Il termine "Podcasting" è un portmanteau che aggrega il concetto di *broadcasting* all'acronimo POD, ovvero "Personal on Demand", ma viene attribuita anche all'apparecchio iPod la paternità del neologismo dato che, inizialmente, questa tecnologia si riferiva solamente a file audio che venivano

---

<sup>89</sup> Luca Conti, Cristiano Carriero, Content Marketing: Promuovere, sedurre e vendere con i contenuti, 2016, Hoepli.

<sup>90</sup> Rubboli, Matteo, Social media marketing, 2013, posizione e-book 817.

<sup>91</sup> Ibidem

caricati principalmente sul famoso lettore MP3 della Apple. Per Treccani<sup>92</sup> “Pod” è anche la semplice traduzione di “baccello” in inglese, e quindi di “contenitore”. Queste differenti interpretazioni aiutano comunque a dare l’idea di ciò che è il Podcasting, ovvero l’insieme delle tecnologie e delle pratiche relative allo scaricamento di file, in linea teorica di qualsiasi formato ma nella stragrande maggioranza di tipo audio o video, da un sito Web ad un dispositivo mobile o ad un computer. I file, una volta scaricati, permangono sul dispositivo d’arrivo e sono fruibili dall’utente in qualunque momento. Si tratta quindi di un tipo di comunicazione asincrona che comporta vari vantaggi, due soprattutto: il contenuto è, appunto, fruibile secondo le tempistiche dell’utente e non della pubblicazione, inoltre i contenuti si aggregano automaticamente per argomento, sempre secondo le scelte dell’utente.

Se la nascita e lo sviluppo del Podcasting si deve alla circolazione di file audio di natura quasi esclusivamente musicale, ad oggi non è corretto considerarlo solo un modo a disposizione di cantanti emergenti per mettersi in mostra sul Web:

“Podcasting can be a key component in any company’s marketing mix. It allows you to reach people during what would otherwise be idle time spent commuting. For example, one company lets its customer service department podcast a series of “how to” audio messages which people can listen to at any time. Podcasts can dovetail very effectively with blogging, e-book, a great Web site and

---

<sup>92</sup> [http://www.treccani.it/vocabolario/podcast\\_\(Neologismi\)/](http://www.treccani.it/vocabolario/podcast_(Neologismi)/) consultato il 22/04/2016

other online offerings to generate a totally comprehensive marketing strategy. Podcasting can deliver corporate news just as efficiently as it delivers music. And best of all, if you put together some great podcasts, people will keep coming back for more again and again.”<sup>93</sup>

Infatti il podcasting permette un flusso comunicativo molto ricco che raggiunge un audience di veri interessati alle comunicazioni dell'organizzazione. Per questo può essere uno strumento molto efficace per coinvolgere un pubblico sicuramente ristretto ma realmente desideroso di ricevere informazioni dall'impresa. Tali informazioni possono essere resoconti su attività aziendali, sulle conferenze, o possono riguardare anche i prodotti o gli eventi in programma. Il Podcasting si presta quindi alla distribuzione di contenuti piuttosto mirati ad una cerchia di utenti interessati all'organizzazione, perciò è uno degli strumenti che il professionista delle *digital PR* deve necessariamente prendere con la giusta considerazione.

### **3.1.6 E cos'altro?**

In questo ambito ci siamo limitati a definire gli strumenti più rappresentativi per l'attività di *online PR* e di più largo interesse, ma le

---

<sup>93</sup> Traduzione a cura dell'autore: "Il Podcasting può essere una componente chiave nel marketing mix di qualsiasi azienda. Esso consente di raggiungere persone durante quello che altrimenti sarebbe tempo di trascorso in inattività. Ad esempio, una società può lasciare al suo servizio clienti una serie di Podcast sul "come fare", dei messaggi audio che la gente può ascoltare in qualsiasi momento. I podcast possono affiancarsi in modo molto efficace al blogging, agli e-book, a un grande sito web e ad altre offerte online per generare una strategia di marketing del tutto completa. Il Podcasting è in grado di diffondere notizie aziendali con la stessa efficienza di quanto offre la musica. E soprattutto, se si mettono insieme alcuni grandi podcast, le persone continuano a tornare ancora e ancora." Meerman Scott, David, Summary: The New Rules Of Marketing & PR: How to Use News Releases, Blogs, Podcasting, Viral Marketing & Online Media to Reach Buyers Directly, 2014, Primento, p. 8.

applicazioni e le pratiche che costellano la rete sono ovviamente numerosissime e la cui trattazione implicherebbe dimensioni e quantità di ricerca ben lontani dalle possibilità del presente elaborato. Basterebbe pensare all'universo dell'internet marketing, potente strumento di cui anche il relatore pubblico si può servire in rete e che racchiude una varietà sorprendentemente ampia di attività e tecniche in continua evoluzione, oppure a ciascuno degli elementi determinanti per costruire una SEO performante: solo la descrizione delle tecniche di *web writing* "*SEO friendly*" richiederebbe un intero capitolo dedicato. Ma anche ad applicazioni di comune utilizzo come l'e-mail, la chat, il VoIP (Voice over IP, ovvero "voce tramite protocollo Internet", tecnologia più conosciuta sotto il nome di Skype, una delle sue applicazioni), le *online conference* o i servizi di *instant messaging*. Si potrebbe proseguire l'elenco con i feed RSS, i *surveys*, i wiki, perfino i videogames e non ultimi i servizi di *mobile instant massaging* come Whatsapp. Ironicamente, questa lista di pratiche e applicazioni risulterebbe rinnovata nel giro di pochi anni.

## CAPITOLO 4 – EFFETTI DEL WEB 2.0 SULLE RP: L'APPROFONDIMENTO



Attraverso l'analisi di un articolo specialistico pubblicato da FERPI e l'intervista a due autori e professionisti delle *digital PR* di rilievo nazionale, Giuliana Laurita e Daniele Chieffi, questo capitolo conclusivo è dedicato all'approfondimento sugli effetti che il Web 2.0, e gli strumenti che ha implicato, hanno avuto sul mondo delle Relazioni Pubbliche. Le informazioni scaturite forniranno sostanziali elementi utili a soddisfare la domanda di ricerca dell'elaborato.

## 4.1 L'articolo di veronica De Meo

Il 21/09/2011 sul sito della FERPI<sup>94</sup>viene pubblicato un articolo ricavato dalla tesi di laurea di veronica De Meo, allora neolaureata alla Facoltà di Scienze Sociali dell'Università Gabriele D'Annunzio di Chieti, che da pochi mesi ha concluso una tesi volta ad indagare i modelli delle Relazioni Pubbliche classiche fino alle Relazioni Pubbliche digitali alla luce degli accordi di Stoccolma<sup>95</sup>.

Il blog di Ferpi titola:

### **“RELAZIONI PUBBLICHE DIGITALI**

*I nuovi mezzi di comunicazione digitale hanno cambiato il paradigma delle Relazioni pubbliche, rendendo i “destinatari” soggetti di relazione. E’ quanto indaga la tesi di laurea di Veronica De Meo, che ripercorre la storia delle Rp inquadrando nel recente modello costituito dagli Accordi di Stoccolma.”*

L'articolo è molto interessante, soprattutto per la comunità di “addetti ai lavori”, e non sfugge a Daniele Chieffi che lo riprende qualche mese dopo in uno dei blog del GRUPPO24ORE di cui è collaboratore ([www.limpresaonline.net](http://www.limpresaonline.net)) e lo commenta così:

---

<sup>94</sup> [www.ferpi.it](http://www.ferpi.it)

<sup>95</sup> Gli Accordi di Stoccolma sono un progetto di *Global Alliance for Public Relations and Communication Management*, la confederazione delle maggiori associazioni professionali di Relazioni Pubbliche al mondo. Nel 2010 i rappresentanti delle associazioni di trentadue Paesi discussero, definirono ed approvarono gli Accordi, un *set* di principi sul ruolo delle relazioni pubbliche nelle organizzazioni governative e nelle direzioni aziendali sui programmi di comunicazione rivolti agli stakeholder e sul valore delle relazioni pubbliche per far crescere la sostenibilità sociale delle organizzazioni.



## PR online, l'importanza della relazione, in una nuova etica della comunicazione

Il web e le nuove forme di comunicazione obbligano le aziende ad ascoltare i propri stakeholder ma anche a diventare veri "portatori di valore" per le communities con le quali si interfacciano

A cura di **Daniele Chieffi** | 8 marzo 2012

A metà settembre, sul sito della Ferpi è apparso questo articolo di Veronica De Meo sulle PR online, che riporto sotto e che ritengo estremamente interessante. Nell'articolo la De Meo disegna bene il nuovo ruolo delle PR online, inserite in una Rete relazionale che comprende tutti gli stakeholders, nel quale è innanzitutto necessaria la capacità d'ascolto e di integrazione delle esigenze dei pubblici nella gestione strategica dell'azienda. Appaiono in tutta la loro importanza termini come etica, trasparenza, correttezza. Un deciso salto in avanti nella discussione su cosa siano le PR online e quanto si differenzino da quelle "tradizionali". Non mancano, fra l'altro, le doverose critiche a un mondo, quello delle PR, che rimane arroccato su metodologie tradizionali, "media centriche", quando per media s'intendono quelli tradizionali, sia pure online, e si dimentica, appunto, la struttura relazionale e basata sull'autorevolezza che la Rete ha.

**Fig. 4.1** Screenshot sulla prima parte dell'articolo di Chieffi su [www.limpresaonline.net](http://www.limpresaonline.net)

Successivamente, Chieffi aggiunge e puntualizza l'importanza dello "scambio" di valore in una comunità, dove è sicuramente fondamentale attivare un profondo ascolto ma non opportuno limitarsi ad esso affinché la rete possa incrementare la sua portata valoriale. Lo scambio relazionale dovrebbe dunque essere alla

base dell'etica comunicativa delle organizzazioni e le *digital RP* giocano un ruolo molto importante.

“L'introduzione e la rapida diffusione delle nuove tecnologie, così come la centralità di Internet, hanno portato importanti e profonde trasformazioni nelle Relazioni pubbliche, sia come funzione sia come professione. Oggi ci troviamo di fronte ad uno scenario nuovo in cui le Relazioni Pubbliche, che per molti anni sono state considerate un'attività di comunicazione tra le altre, si trovano ad assumere un ruolo di primo piano, strategico e trasversale ad ogni altra funzione, nella *governance* delle organizzazioni.”<sup>96</sup>

Veronica De Meo apre con questo paragrafo il suo articolo, dichiarando subito quanto le nuove tecnologie abbiano impattato con forza il mondo delle Relazioni Pubbliche. Con l'avvento del Web 2.0 le PR sono dunque cambiate “sia come funzione che come professione”, andando a delineare quello che oggi è uno scenario in cui una decisa e crescente tendenza delle organizzazioni ad adottare il modello di *stakeholder governance* coinvolge direttamente le *leadership* nelle strategie e nelle politiche di relazione con gli stakeholder.

“Nei network di valore<sup>97</sup> una organizzazione comunicativa necessita di conoscenze tempestive sulle dinamiche economiche,

---

<sup>96</sup> De Meo, Veronica <http://www.ferpi.it/relazioni-pubbliche-digitali/> consultato il 22/04/2016

<sup>97</sup> Una “network di valore” (o *value network*) è una rappresentazione di tutte le organizzazioni, gruppi e individui che sono o potrebbero essere coinvolti nello sviluppo, nel marketing e

sociali, politiche, normative ed ambientali oltre che sulle opportunità e i rischi di queste dinamiche per l'organizzazione, la sua *governance*, le sue azioni e la sua comunicazione; pertanto, l'organizzazione comunicativa agisce secondo il principio che è suo interesse ascoltare e comprendere le legittime aspettative degli stakeholder, che vanno poi equilibrate con quelle generali della società. Questo richiede una priorità di ascolto prima delle decisioni, sia quelle strategiche che quelle operative. Il professionista di relazioni pubbliche contribuisce a legittimare l'organizzazione aumentando il valore comunicativo dei suoi prodotti, processi, servizi sviluppandone il capitale finanziario, legale, relazionale e operativo.”<sup>98</sup>

Nei *value network*, ciascuna questione comunicativa è soggetta a molte variabili determinate dall'alto numero di stakeholder, di relazioni tra diversi network e interne agli stessi, oltre alle collocazioni in diverse cornici normative. Inoltre, l'esigenza da parte dell'organizzazione di comunicare in modo trasparente e tempestivo in un difficile contesto nel quale si possono generare conflitti d'interesse tra i numerosi stakeholder, consegna l'attività di RP ad una dimensione nuova:

---

nell'uso di una tecnologia. Le *value network* derivano dal concetto di catena del valore. La catena del valore è una sequenza di attività durante le quali viene aggiunto valore ad un nuovo prodotto o servizio.

<sup>98</sup> De Meo, Veronica <http://www.ferpi.it/relazioni-pubbliche-digitali/> consultato il 22/04/2016

“L'arrivo dei nuovi mezzi di comunicazione digitale ha cambiato il paradigma delle Relazioni pubbliche. In questi anni, grazie anche alla diffusione delle nuove tecnologie, si è passati da una comunicazione che considerava i destinatari oggetti o bersagli da convincere e da persuadere, ad una comunicazione che considera le persone come soggetti di relazione.”<sup>99</sup>

L'autrice cita a proposito “Online Public Relations”, in cui Phillips e Young ritengono che il grande ampliamento della fase d'ascolto sia uno dei cambiamenti più importanti portati dagli strumenti del Web 2.0 nella pratica delle RP. Tali strumenti per realizzare l'ascolto dei pubblici in rete sono, oltretutto, disponibili online gratuitamente: dunque il fattore decisivo diventa il *know how*<sup>100</sup> sull'utilizzo di questi mezzi digitali alla portata di chiunque. In rete, l'organizzazione ha la possibilità di influenzare i suoi pubblici non solo tramite il sito/blog istituzionale, ma anche dai blog e social media dei suoi dipendenti o dai blog e social media dei suoi clienti o consumatori. Va tenuto presente che le strutture sociali si evolvono e si trasformano in base ad una complessa interazione tra fattori politici, economici e culturali, ma anche tecnologici, e la tecnologia digitale gioca oggi un ruolo fondamentale nella nostra società. Il PR professionista ha un dovere deontologico di considerare bene gli effetti della comunicazione tramite i nuovi media digitali:

---

<sup>99</sup>De Meo, Veronica <http://www.ferpi.it/relazioni-pubbliche-digitali/> consultato il 22/04/2016

<sup>100</sup>Il “Know how” è inteso come abilità professionale specifica e presuppone capacità pratica e conoscenza teorica.

“La società digitale, infatti, si nutre e si concretizza proprio attraverso lo scambio di informazioni e la costruzione delle relazioni. Allora non si tratta più solo di adattare e integrare gli strumenti della comunicazione in una logica Web 2.0, ad esempio creare un blog aziendale, ma proprio di ripensare del tutto le strategie di comunicazione. Per questo non si può tener conto della vasta portata degli effetti delle nuove tecnologie, di Internet, dei *social network*, dei *social media*, in quanto essi non solo modificano il modo di comunicare, ma contribuiscono ad una complessiva immagine del mondo, a disegnare quel paesaggio in parte nuovo di esperienze e di valori in cui i tutti i comunicatori e i relatori pubblici sono chiamati a muoversi. Comunicare non è un mestiere qualsiasi: il comunicatore deve, più di altri, porre l'etica al centro della propria riflessione perché con il suo lavoro crea cultura, modifica atteggiamenti, condiziona il modo di fare e di pensare.[...] Sul terreno c'è la sfida più grande e complessa che le Relazioni Pubbliche si siano mai trovate ad affrontare: quella di riportare la persona umana al centro della loro attività. E dunque torna quanto mai attuale una delle prerogative fondanti e caratterizzanti della professione del relatore pubblico: l'ascolto.”<sup>101</sup>

---

<sup>101</sup> De Meo, Veronica <http://www.ferpi.it/relazioni-pubbliche-digitali/> consultato il 22/04/2016

## **4.2 Le interviste a Giuliana Laurita e a Daniele Chieffi**

Per il particolare argomento di ricerca del presente elaborato, che riguarda gli effetti che il Web 2.0 e i nuovi strumenti che ha originato hanno avuto sull'attività di PR - generando le *digital PR*, ho ritenuto opportuno rivolgermi a coloro che hanno avuto esperienza nel campo delle PR classiche e che, attualmente, si occupano anche di comunicazione digitale, nello specifico appunto di *digital PR*. La mia ricerca si è dunque orientata verso quei professionisti che hanno vissuto in prima persona il cambiamento che i nuovi strumenti digitali hanno portato sull'attività di PR, ritenendo che fossero i testimoni più autorevoli di ciò che l'avvento del Web 2.0 ha significato per la loro professione. Intenzionato a ricercare le testimonianze di professionisti esperti, ho inoltre voluto individuare e intervistare coloro che tra questi fossero anche dei formatori e, possibilmente, autori di letteratura dedicata. Il fine era di ottenere delle valutazioni e delle considerazioni che potessero essere integrate dalla ricerca della Dott.ssa De Meo, ma che fossero frutto sia di profonda esperienza "sul campo" che di analisi sull'argomento dal punto di vista accademico.

La Dottoressa Giuliana Laurita e il Dottor Daniele Chieffi soddisfano ciascuno di questi requisiti e hanno dato cortese disponibilità a rispondere alla mia intervista.

#### 4.2.1 Gli intervistati: Giuliana Laurita



Giuliana Laurita è *digital strategist* e docente di web e social media, Coordinatrice del Master in Social Media and Digital PR dello IED, Milano, dal 1997 al 2009 ha lavorato in Inferentia, poi Fullsix, come *strategist*. In questo periodo ha portato in rete alcune importanti

aziende italiane, tra cui Barilla, Alfa Romeo e Corriere della Sera. Nel 2007 ha creato il primo osservatorio italiano sui Social Media. Nel 2010 ha fondato The Talking Village, occupandosi di co-creazione, ricerca e innovazione (tra i progetti, i pluripremiati Nesquik, Huggies, P&G). Attualmente Giuliana Laurita si occupa principalmente di consulenza, formazione e ricerca sui temi del digitale. Come consulente per la comunicazione digitale, sviluppa strategie digitali e social, accompagnando le organizzazioni nella loro ricerca del modo corretto di stare in rete per raggiungere i loro obiettivi. Ha lavorato in quest'ottica per Nestlè, Kimberly Clark, Coop, Unicredit, Mission Bambini.

“Come ricercatrice, la mia principale preoccupazione è che il panorama in continuo cambiamento offerto dal mondo digitalizzato possa essere indagato con metodologie adeguate e non semplici adeguamenti di metodologie tradizionali. Collaboro con

Duepuntozero Research (Rai, Unicredit, Barilla, YouTube) e svolgo attività di *social listening* per i clienti per i quali lavoro anche sulla strategia digitale.”<sup>102</sup>

Giuliana Laurita svolge inoltre attività di formazione sui temi del *social media marketing* e della *digital strategy* (Widiba, Billa, corsi a catalogo e su clienti singoli), e attività di formazione e divulgazione presso diversi atenei (Università di Udine, Politecnico, Bocconi), ed è autrice, assieme a Roberto Venturini, di “Strategia Digitale - Il manuale per comunicare in modo efficace su Internet e i Social Media”, Hoepli, 2014.



Fig. 4.2 Copertina di “Strategia digitale”, [www.giulianalaurita.com](http://www.giulianalaurita.com)

Come attività volontaristica, parla di educazione al digitale con ragazzi e genitori presso le scuole medie di Milano.

#### 4.2.2 L'intervista a Giuliana Laurita

Ho contattato via e-mail la Dottoressa Laurita che si è resa disponibile a rispondere alle mie domande. Di seguito l'intervista completa.

---

<sup>102</sup> <https://giulianalaurita.com/about/> consultato il 12/04/2016.



1-Il Web 2.0 ha messo strumenti di comunicazione molto potenti a disposizione di tutti. L'attività di RP si è semplificata o, al contrario, si è complicata?



*Come tutte le attività di comunicazione, le RP si sono evolute e hanno recepito (a volte magari con qualche difficoltà) i cambiamenti che sono avvenuti con il Web 2.0. Fare RP è un'attività nella quale è necessario sapersi destreggiare tra molti linguaggi e molti interlocutori, e con il digitale questo aspetto si è ulteriormente ampliato. Per certi versi, l'attività si è semplificata per via dell'immediatezza di utilizzo dei nuovi strumenti, per altri versi direi che si è complicata perché ci sono molte più variabili da considerare e non è possibile avere un completo controllo sui messaggi in rete. Le PR mantengono comunque il loro ruolo di intermediarie, e almeno in teoria dovrebbero sempre riuscire a farlo meglio di un comunicatore improvvisato.*

2-Autorevolezza di un contenuto: è ancora sensato pensare ad un gap tra gli strumenti delle RP classiche e gli strumenti digitali?



*Un blogger che si vede arrivare in mail un comunicato stampa con un subject del tipo "con preghiera di pubblicazione" (succede ancora) non pubblicherà mai niente di quanto gli viene proposto - a meno che non sia proprio disperato. Penso che l'autorevolezza di un contenuto derivi da molti aspetti, dove sicuramente la fonte è uno dei più importanti, e che non sia una semplice questione di strumenti. Se le PR capiscono*

*che non è più il caso di ragionare come si faceva con i giornalisti, bene, altrimenti ecco il gap.*

3-La rete e le sue applicazioni permettono di moltiplicare, per numero e frequenza, le relazioni con gli stakeholder. Senza un corrispettivo “off-line”, considera queste relazioni effimere?



*Innanzitutto non è vero che non c'è un corrispettivo off line. Il modo migliore per coltivare una relazione è sempre, appunto, coltivarla. Che significa anche incontrarsi, parlarsi, vedersi. E poi se consideriamo effimere le relazioni online stiamo implicitamente dicendo che quello che succede in rete è puramente "virtuale". Nulla di più falso. Nei casi in cui i contatti avvengono solo in rete, anche con un semplice “botta e risposta”, non mi sento comunque di ritenerli effimeri perché ormai la rete rappresenta un territorio dove le persone comunicano come in qualsiasi altro modo.*

4-Immagino che ciascuno di noi ricordi almeno uno “scivolone” di un brand, di un personaggio famoso o di un politico ecc., che in rete ha trovato larga diffusione. Con il Web 2.0 sono aumentati i rischi di crisi?



*Più che altro sono aumentati i rischi di propagazione degli scivoloni, che si sono sempre fatti ma che semplicemente non finivano su Twitter in diretta. Da notare anche che si sono moltiplicati, di pari passo, gli strumenti per far fronte agli scivoloni e uscirne bene.*

5-La buona reputazione nel Web 2.0; risultato di messaggi simbolico-interpretativi o di relazioni?



*Entrambe le cose: di messaggi simbolico-interpretativi corretti, immessi in una rete di relazioni costruita con criterio.*

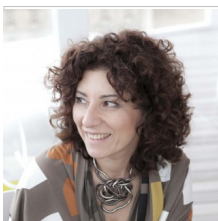
*Solo la relazione non aiuta, solo il messaggio rimane una voce nel deserto.*

6-Per la Sua esperienza e per i settori di cui si è occupata, trova che il Web 2.0 abbia portato più rischi o opportunità?



*Assolutamente più opportunità.*

7-Gli strumenti digitali hanno integrato gli strumenti delle RP classiche, con inevitabili conseguenze sull'attività del PR. Com'è cambiata la vita lavorativa del professionista?



*Sono cambiati gli interlocutori, intanto, e quindi si sono dovute adeguare le modalità di relazione, di coinvolgimento, di costruzione del messaggio. Sono cambiati gli strumenti, naturalmente, e quindi si è dovuto imparare a usare linguaggi diversi da quelli*

*tradizionali. E infine sono cambiate le esigenze del mercato, quello che ti chiedono i brand e il modo in cui possiamo darglielo.*

**8-In generale, dove considera cambiata la pratica delle RP con la diffusione dei web digital media?**



*Restando sul generale, direi un po' su tutto quello che si è detto sopra: ci sono più interlocutori e meno controllo sugli effetti dei messaggi, sono cambiati i linguaggi perché sono cambiati anche i mezzi, sono cambiati i consumatori perché ora possono dialogare e di conseguenza sono cambiate anche le loro esigenze.*

#### 4.2.3 Gli intervistati: Daniele Chieffi



Daniele Chieffi è il responsabile dell'ufficio stampa Web, del *social media management* e del *reputation monitoring* di Eni, ma è anche un giornalista professionista, che da sempre si è occupato di comunicazione. Autore di libri e articoli sulla comunicazione digitale,

assiste aziende e organizzazioni come consulente. Daniele Chieffi ha inoltre diretto Neo, la prima collana di saggista crossmediale, edita da Franco Angeli, che racconta l'innovazione digitale e i grandi scenari che apre. Le sue origini professionali sono però nella carta stampata, dai giornali locali e il Mattino, sino a Repubblica, dove lavora per oltre dieci anni. Nel 2000 partecipa alla nascita di Kataweb e dirige la start up di Vivacity.it, catena di portali locali nata su progetto comune Gruppo Espresso Gruppo UniCredit. 35 portali dedicati ad altrettante città più un portale nazionale. Chieffi viene poi chiamato a fondare e gestire le relazioni del Gruppo UniCredit con i media on line.

“Frequento Internet da quando su Internet ci si connetteva con i modem e c'erano ancora le BBS. Oggi il Web e l'innovazione digitale sono la più grande rivoluzione dopo quella industriale e una

grande sfida professionale.”<sup>103</sup>

Daniele Chieffi è inoltre docente presso l'Università Cattolica di Milano, La Sapienza di Roma, il Cuoia di Vicenza e la Business School del Sole 24 Ore oltre ad essere un collaboratore di varie testate on line. Fa parte dello *Steering committee* di e del Comitato Scientifico del Master in Economia e Gestione della Comunicazione e dei Media dell'Università di Tor Vergata di Roma.

Autore del libro “Online Media Relations” e di “Social Media Relations” entrambi editi dal Gruppo 24Ore, Daniele Chieffi è uno dei più autorevoli e riconosciuti esperti italiani delle Online Media Relations e delle *digital PR*.

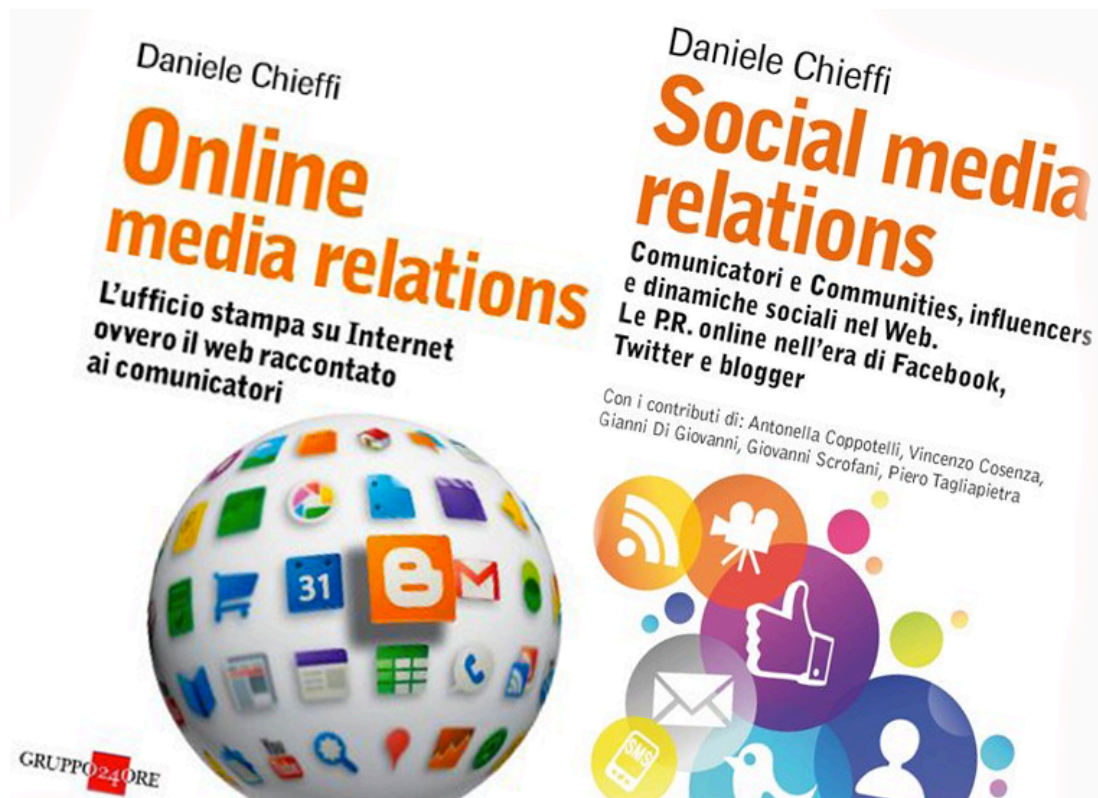


Fig. 4.3 Copertine di “Online Media Relations” e “Social Media Relations” di Daniele Chieffi

<sup>103</sup> <http://www.danielechieffi.it/chi-siamo-2/> consultato il 12/04/2016

Chieffi è generalmente molto stimato dall'intero ambiente degli operatori delle Relazioni Pubbliche, delle *digital PR*, del Marketing digitale ecc, e una delle sue strategie sta letteralmente facendo scuola nel nostro paese, con aziende che seguono l'esempio della gestione via Twitter da parte di Eni rispetto alle accuse rivolte dal programma televisivo di RAI 3 "Report".

Dal sito de "La Stampa"<sup>104</sup>;

**LA STAMPA** CRONACHE

## In tv c'è l'inchiesta di Report su Eni, ma l'azienda risponde su Twitter con un contro-dossier



Fig. 4.4 Il titolo de "La Stampa.it" sulla strategia di Eni

Di seguito la prima parte dell'articolo che riporta al terzo paragrafo uno dei Tweet che Eni ha pubblicato durante la trasmissione:

<sup>104</sup> <http://www.lastampa.it/2015/12/13/italia/cronache/in-tv-c-linchiasta-di-report-su-eni-ma-lazienda-risponde-su-twitter-con-un-controdossier-TvMcET84aOgGzHmvjG3cDP/pagina.html> consultato il 14/04/2016



È domenica sera e, come di consueto, su Rai3 va in onda la puntata di Report. In tv scorrono le immagini de «La Trattativa», il servizio che cerca di ricostruire l'affare da un miliardo di dollari dell'Eni per l'acquisto della licenza per sondare i fondali marini del **blocco petrolifero denominato Opl245 in Nigeria**. Ma su un altro schermo, quello dello smartphone, c'è una contro-trasmissione che va in onda: per la prima volta un'azienda (l'Eni, per l'appunto) risponde in diretta alla redazione di Milena Gabanelli pubblicando documenti, infografiche e smentite.

Il flusso di tweet tocca molte delle questioni sollevate dalla trasmissione, dai rapporti dell'azienda con realtà non governative ai pagamenti alla Malabu Oil and Gas Ltd, con rimandi ad approfondimenti sull'attività svolta dall'Eni in Nigeria.

[#Report](#) parla di [#Eni](#). Qui le nostre info su blocco [#Opl245](#), anche quelle che la trasmissione non vi dirà [pic.twitter.com/jHbsWhoYG](https://pic.twitter.com/jHbsWhoYG)  
– eni.com (@eni) December 13, 2015

**Fig. 4.4** La prima parte dell'articolo de "La Stampa.it" sulla strategia di Eni

In un intervento del 28/04/2016 in occasione di "In viaggio verso la professione" - serie d'incontri con professionisti della comunicazione organizzato da UniFERPI Padova in collaborazione con l'Università di Padova e FERPI - lo stesso Chieffi ha raccontato lo studio della sua strategia, che presupponeva la previsione degli attacchi di Report per i quali era stata preventivamente sviluppata una serie di risposte tra cui scegliere in tempo reale per la pubblicazione su Twitter. La strategia ideata da Chieffi si è rivelata brillante e soprattutto vincente nella salvaguardia della reputazione di Eni che ha avuto la possibilità di replicare e di comunicare le proprie informazioni, chiarendo la propria posizione e smentendo in diretta le strumentalizzazioni di Report: un eccellente esempio di strategia *social* e di gestione e prevenzione di una crisi.



#### 4.2.4 L'intervista a Daniele Chieffi

Ho contattato Daniele Chieffi via Facebook e ho ricevuto immediatamente la sua disponibilità a prestarsi alla mia intervista. Le domande sono le stesse che ho rivolto anche alla Dottoressa Laurita. Ecco l'intervista integrale:

1-Il Web 2.0 ha messo strumenti di comunicazione molto potenti a disposizione di tutti. L'attività di RP si è semplificata o, al contrario, si è complicata?



*E' profondamente cambiata e si è decisamente complicata. In estrema sintesi gli strumenti a cui ci si riferisce sono quelli che permettono e anzi richiedono di comunicare disintermediatamente con il pubblico. Prima per le PR il pubblico non esisteva, oggi è il principale interlocutore, alla pari dei media e degli opinion leaders. Questo nuovo scenario ha inserito parecchie novità: la moltiplicazione degli interlocutori, l'azzeramento dei tempi di reazione / azione, la necessità per i comunicatori di avere competenze professionali legate alla produzione di contenuti multimediali, l'inserimento di elementi di psicologia cognitiva per gestire il rapporto diretto con il pubblico. Senza dimenticare lo sviluppo di una sensibilità giornalistica. Sì, direi che si è decisamente complicata.*

2-Autorevolezza di un contenuto: è ancora sensato pensare ad un gap tra gli strumenti delle RP classiche e gli strumenti digitali?



*Gli strumenti sono profondamente diversi, come dicevo prima, sono gli obiettivi che rimangono simili: l'obiettivo di fondo è creare e difendere la reputazione di un brand. Prima questo avveniva univocamente attraverso i media, oggi avviene in un ecosistema sociale informativo, in cui tutti hanno il potere di comunicare e di incidere sulla percezione di un brand.*

3-La rete e le sue applicazioni permettono di moltiplicare, per numero e frequenza, le relazioni con gli stakeholder. Senza un corrispettivo "off-line", considera queste relazioni effimere?



*Tutt'altro. Il Web è un "luogo" in cui le persone interagiscono sulla base di un moto a soddisfare esigenze. Le relazioni che si creano sono ancor più solide perché legate proprio alla soddisfazione di un'esigenza. In sostanza la relazione si basa sullo scambio di valore. Non è effimera, è molto concreta ma altrettanto delicata, al venir meno del valore, salta anche la relazione.*

4-Immagino che ciascuno di noi ricordi almeno uno “scivolone” di un brand, di un personaggio famoso o di un politico ecc., che in rete ha trovato larga diffusione. Con il Web 2.0 sono aumentati i rischi di crisi?



*Sul Web tutti siamo visibili da tutti e tutto ciò che “diciamo” è visibile da tutti. Se nel rapporto umano di una persona s’inizia a parlar male, questa voce rimane limitata al contesto sociale “fisico” di questa stessa persona. Sul web, se gli utenti parlano male o attaccano un brand, un personaggio, questo fenomeno è visibile, collettivo e auto-alimentato ed è quindi molto ma molto più pericoloso.*

5-La buona reputazione nel Web 2.0; risultato di messaggi simbolico-interpretativi o di relazioni?



*La reputazione sul Web è ciò che le persone sono disposte a dire su un brand o un personaggio. Si è disposti a esprimere pubblicamente un apprezzamento quando questo è condiviso dalla maggioranza delle persone. La reputazione, quindi ha una dimensione fortemente sociale. In questo senso conta molto ciò che il brand è percepito simbolicamente rappresentare, in termini valoriali, quindi l’aspetto simbolico è la matrice iniziale del processo reputazionale. Le relazioni sono a loro volta fondamentali ma permettono di attivare il processo e di consolidarlo ma se non s’interviene sul portato simbolico del brand, la reputazione non migliorerà mai.*

6-Per la Sua esperienza e per i settori di cui si è occupato, trova che il Web 2.0 abbia portato più rischi o opportunità?



*Smisurate opportunità, a patto di affrontarlo con grandissima professionalità e rispetto. Altrimenti può trasformarsi in una formidabile fonte di danni.*

7-Gli strumenti digitali hanno integrato gli strumenti delle RP classiche, con inevitabili conseguenze sull'attività del PR. Com'è cambiata la vita lavorativa del professionista?



*Always on. Il professionista della comunicazione è costantemente connesso, immerso in un ecosistema sociale informativo del quale deve comprendere e guidare soprattutto l'aspetto sociale. Le technicalità operative sono ormai commodities, il valore aggiunto lo fa la capacità di gestire le dinamiche sociali.*

8-In generale, dove considera cambiata la pratica delle RP con la diffusione dei web digital media?



*E' un'altra professione, molto ma molto più professionalizzata, dove contano un po' meno le reti di relazione fisiche e contano un po' di più le skills professionali*

*specifiche, le capacità di gestione degli aspetti sociali e psicologici e dove le responsabilità in capo ad ogni professionista sono decisamente più gravose.*



## CONCLUSIONI

Il Web 2.0 rappresenta una rivoluzione nel cammino dell'uomo, soprattutto nel suo modo di comunicare. Se questa rivoluzione ha coinvolto e influenzato - e probabilmente anche arricchito - la vita di ciascuno di noi, a maggior ragione ha inciso sull'attività di coloro che nella comunicazione e nelle relazioni vivono il proprio contesto professionale. A livello pratico, ai tradizionali supporti e mezzi di comunicazione utilizzati dai PR, si sono aggiunte le ICT con tutti i loro linguaggi e dinamiche di utilizzo. La connessione alla rete ha modificato radicalmente le frequenze informative trasformando i cicli di produzione, sviluppo e diffusione delle informazioni in veri e propri flussi informativi ininterrotti di cui le Relazioni Pubbliche hanno dovuto tenere conto. "Always on" è il nuovo paradigma di presenza su tali flussi da parte dei professionisti delle PR che devono oltretutto dimostrare un'elevatissima capacità di reazione agli spunti esterni, cresciuti in maniera esponenziale con l'altrettanto esponenziale aumento degli interlocutori e delle fonti di produzione delle informazioni.

Se l'ascolto è sempre stato uno *step* fondamentale nella pratica delle RP, ora una massiccia estensione di questa fase è imprescindibile in una rete di stakeholder davvero complessa e costruita su connessioni ormai molto fitte, la cui densità non permette di trascurare nessun aspetto di un buon messaggio da parte dell'organizzazione, pena il rischio di smentite, correzioni, attacchi o addirittura derisioni pubbliche. In fase di produzione del contenuto, si deve oggi prevedere la maggior quantità possibile di variabili, puntando al difficile - forse

utopico - obiettivo di mantenere un'alta portata informativa in un messaggio confezionato in modo accattivante e soprattutto inattaccabile da parte di tutti i nodi della rete. Per questo motivo la responsabilità del comunicatore è aumentata: ora la sua comunicazione è alla portata di tutti e, implicitamente, ogni messaggio difettoso lanciato sul Web può essere ripreso da altri nodi e rimanere in rete per un tempo indeterminabile. Con il Web 2.0 sono cambiati gli interlocutori, anch'essi aumentati in maniera netta, e le PR devono essere preparate ad un dialogo basato sull'equilibrio del potere con soggetti anche sconosciuti che possono potenzialmente innescare crisi difficilmente bonificabili appieno. Il pubblico è il nuovo grande interlocutore, mentre prima dell'avvento del Web 2.0 riceveva informazione solo attraverso intermediazioni di altri professionisti. Ecco perché, rispetto alle PR classiche, le digitali hanno il dovere di considerare l'altissima accessibilità alle informazioni, che può avvenire in qualunque momento e da qualsiasi angolo del pianeta. E se trasparenza e oggettività sono conquiste etiche che la professione ha guadagnato nel corso dei decenni del '900, ora costituiscono un precetto operativo oltre che deontologico.

L'importanza della rete ha inoltre conferito alle PR un crescente ruolo strategico nel governo dell'impresa, che sempre più spesso sceglie di avere una *stakeholder governance* in un contesto comunicativo sempre più determinante, anche per via delle naturali sovrapposizioni con altri settori manageriali (primo fra tutti l'online marketing) che nel digitale si fanno più frequenti e ampie. Dunque anche il portafoglio di *skills* dei professionisti delle PR digitali si è rinnovato, abbracciando, come già detto, nuovi linguaggi ma anche tecniche di



web-marketing e concetti di psicologia della comunicazione, fino ai tecnicismi delle interfacce delle varie applicazioni e dei vari oggetti digitali che si sceglie di implementare nella strategia di comunicazione.

Non ultima la nuova responsabilità socio/culturale che le *digital PR* ricoprono in quanto produttrici e divulgatrici di contenuti e quindi apportatrici di valore alla rete. Una responsabilità che va oltre agli obiettivi dichiarati dalle organizzazioni e che riguarda il dovere di arricchire, con contenuti di qualità e di valore etico, la cultura generale, aspetto che in rete trova massima divulgazione al pari, purtroppo, della disinformazione e delle strumentalizzazioni.

Più in generale, attraverso le analisi e le ricerche condotte, è possibile dedurre che, per ciò che riguarda le PR classiche, è la relazione a rappresentare il grande patrimonio di una pratica comunque ricca di variabili e aspetti imponderabili. Tuttavia nelle *digital PR* le relazioni ricoprono sì un ruolo fondamentale, ma la capacità di rapida interpretazione di tutti gli stimoli comunicativi, provenienti da varie fonti e attraverso vari canali, sembra essere il punto focale di una professione che, dal far suo, in futuro saprà ricavarsi crescente importanza e che saprà adattarsi ai mutamenti del Web e della società.



## BIBLIOGRAFIA

- Anderson, Paul, Web 2.0 and beyond: principles and technologies, London, Chapman & Hall, 2012
- Bailey, Richard, adattamento da "Media relations" in Tench, Ralph, e Yeomans, Liz (a cura di), Exploring public relations, Edinburgo, Pearson Education, 2009
- Brandon, Vogt, The Church and New Media. Bloggin converts, online activist, and bishops who tweet, Our Sunday Visitor Inc, 2011
- Castells, Manuel, The Rise of the Network Society, The Information Age: Economy, Society and Culture, Vol. I. Cambridge e Oxford, Blackwell, 1996
- Cheney, George E., Christensen, Lars T, Public Relations ac contested terrain: A critical response, in Heat, Robert (a cura di), Handbook of Public Relations, Thousand Oaks CA, Sage, 2001
- Chieffi, Daniele, Online Media Relations. L'ufficio stampa si Internet ovvero il web raccontato ai comunicatori, Milano, Gruppo 24 Ore, 2011
- Chieffi, Daniele, Social Media Relations. Comunicatori e communities, influencers e dinamiche sociali nel Web. Le P.R online nell'era di Facebook, Twitter e blogger, Milano, Gruppo 24 Ore, 2012
- Coomb, Timothy W., Crisis Management and Communications, Institute for Public Relations website, 2007
- Cosenza, Vincenzo, Social Media ROI, Milano, Apogeo, 2012
- De Meo, Veronica, Relazioni pubbliche digitali, Tesi di laurea presso Università degli Studi "G. d'Annunzio", Chieti, 2010

- Di Bari, Riccardo, L'era della Web Communication, Tangram, 2010
- Edwards, Lee e Hodges, Caroline E. M., Public Relations, Society & Culture: Theoretical and Empirical Explorations, Routledge, 2011
- Fearn-Bank, Kathleen, Crisis Communication: A Case Book Approach, London, Routledge, 2010
- Fortis, Daniele, Scrivere per il web, Apogeo, 2014
- Freeman, R. Edward, Strategic Management: A stakeholder approach, Boston, Pitman, 1984
- Grunig, James E. (a cura di), Excellence in public relations and communication management, Hillsdale NJ, Lawrence Erlbaum Associates, 1992
- Grunig, James E., Hunt, Todd, Managing Public Relations, New York, Holt, Rinehart & Winston, 1984
- Heath, Robert (a cura di), The SAGE Handbook of Public Relations, Sage, 2010
- Heath, Robert, Strategic Issue Management, Thousand Oaks CA, Sage, 1997
- Hunt, Todd, e Grunig, James E., Public relations techniques, Harcourt Brace College Publishers, 1994
- Invernizzi, Emanuele, e Romenti, Stefania, Relazioni Pubbliche e Corporate Communication. Le competenze e i servizi di base, Milano, McGraw-Hill, 2013
- Invernizzi, Emanuele, Romenti, Patrizia, Relazioni Pubbliche e Corporate Communication. Le competenze e i servizi di base, Milano, Mc Graw – Hill, 2013
- Kotler, Philip, Marketing Management, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 2003

- Lambin, Jean Jaque, Market-driven Management, Mc Graw – Hill, 2012
- Ledingham, John A., Bruning, S.D. (a cura di), Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations, New York, Routledge, 2000
- Lerbinger, Otto, The crisis manager. Facing disasters, conflicts, and failures, New York, Routledge, 2012
- Lister, Martin, et al., New Media. A critical introduction, New York, Routledge, 2009
- Luca, Carriero, Cristiano, Content Marketing: Promuovere, sedurre e vendere con i contenuti, Hoepli, 2016
- Massarotto, Marco, Social Networks, Milano, Apogeo, 2011
- Mazzei, Alessandra, Ravazzani, Sivlia, Dialogare con gli stakeholder. Ascolto e sensibilità interculturale per le relazioni pubbliche e la comunicazione d'impresa, Milano, Franco Angeli, 2014
- Meerman, Scott, David, Summary: The New Rules Of Marketing & PR: How to Use News Releases, Blogs, Podcasting, Viral Marketing & Online Media to Reach Buyers Directly, Primento, 2014
- Pieczka, Magda, L'Etang,, Jaquie, Public Relations: Critical Debates and Contemporary Practice, London, Routledge, 1996
- Prunesti, Alessandro, Social media e comunicazione di marketing. Presidiare la Rete, costruire relazioni e acquisire clienti innovando l'esperienza utente, Franco Angeli, 2016
- Quirke, Bill, Making the Connections; using Internal Communications to turn strategy into action, Gower Publishing, 2008

Ridgway, Judith, Practical Media Relations, Gower Publishing, 1995

Rubboli, Matteo, Social media marketing, Matteo Rubboli, 2014

Scandellari, Riccardo, Fai di te stesso un brand. Personal branding e reputazione online, Webbook, 2013

Scuratti, Alessandro, Scrivere per il Web 2.0, Area 51, 2015

Solis, Brian, e Breakenridge, Deidre K., Putting the public back in public relations: How social media is reinventing the aging business of PR, Totowa NJ, FT Press, 2009

Tench, Ralph, Yeomans, Liz, Exploring public relations, Edinburgo, Pearson, 2009

Tozzoli, Gian Paolo, Anatomia degli Stati Uniti d'america, Armando Armando, 1969

Van Dijk, Ian, The network Society 3rd edition, Sage, 2012

Vecchiato, Giampietro, Manuale operativo di Relazioni Pubbliche, Franco Angeli, 2008

Venturini, Roberto, Relazioni pubbliche digitali. Pensare e creare progetti con blogger, influencer e community, Egea, 2015

Veronesi, Elena, Sito VIVACE, Elena Veronesi, 2013

Waddington, Stephen, Chartered Public Relations: Lesson from Expert Practitioners, Kogan Page, 2015

Xhaet, Giulio, Le nuove professioni del web: fate del vostro talento una professione, Hoepli, 2012.

## ARTICOLI ACCADEMICI

Cancel , Amanda E., Cameron , Glen T., e al., It Depends: A Contingency Theory of Accommodation in Public Relations, *Journal of Public Relations Research*, 1997

Karlberg, Michael, Remembering the Public in Public Relations Research, *Journal of Public Relations Research*, 1996

Ledingham, John A., Explicating relationship management as a general theory of public relations, *Journal of Public Relations Research* (15), 2003, p. 184

Pal, Surendra K., Web 2.0: New Tool for Teaching & Learning, *Journal of Young Librarians Association*, 2012

Pearson, Christine e Clair, Judith, Reframing Crisis Management, *Academy of Management Review* 23(1), 1998

Cancel , Amanda E., Cameron , Glen T., e al., It Depends: A Contingency Theory of Accommodation in Public Relations, *Journal of Public Relations Research* (9:1), 1997

Harlow, Rex F., Building a Public Relations Definition, *Public Relations Review* (2:4), 1976

Karlberg, Michael, Remembering the Public in Public Relations Research, *Journal of Public Relations Research* (8:4), 1996

Sederviciute, Katerina, e Valentini, Chiara, Towards a more holistic stakeholder analysis approach. Mapping known and undiscovered stakeholders from social media, *International Journal of Strategic Communication* (5:4), 2011

## SITOGRAFIA

90 Digital, 90 digital website, consultabile al [www.90digital.com](http://www.90digital.com)

[consultato il 02/02/2016]

Assorel, "L'Indagine del Mercato delle Relazioni Pubbliche Italia del

2014/2015", consultabile al [http://www.assorel.it/relazioni-](http://www.assorel.it/relazioni-pubbliche/files/download_file_846648833.pdf)

[pubbliche/files/download\\_file\\_846648833.pdf](http://www.assorel.it/relazioni-pubbliche/files/download_file_846648833.pdf) [consultato il 24/02/2016]

Assorel, Assorel website, consultabile al [www.assorel.it](http://www.assorel.it)

[consultato il 02/02/2016]

Cazzolini, Gabriele, "La pubblicità invisibile, un pericolo per le Rp", Ferpi

website, 20 novembre 2013, consultabile al [http://www.ferpi.it/la-](http://www.ferpi.it/la-pubblicita-invisibile-un-pericolo-per-le-rp/)

[pubblicita-invisibile-un-pericolo-per-le-rp/](http://www.ferpi.it/la-pubblicita-invisibile-un-pericolo-per-le-rp/) [consultato il 04/12/2015]

Chieffi, Daniele, "Sono un influencers e ti spiego il mondo", OLMR il blog di

Daniele Chieffi, 20 luglio 2012, Consultabile al

[http://www.danielechieffi.it/sono-un-influencers-e-ti-spiego-il-mondo-](http://www.danielechieffi.it/sono-un-influencers-e-ti-spiego-il-mondo-2/)

[2/](http://www.danielechieffi.it/sono-un-influencers-e-ti-spiego-il-mondo-2/) [consultato il 20/11/2015]

Chieffi, Daniele, Chi siamo, consultabile al [http://www.danielechieffi.it/chi-](http://www.danielechieffi.it/chi-siamo-2/)

[siamo-2/](http://www.danielechieffi.it/chi-siamo-2/) consultato il [12/04/2016]

Chieffi, Daniele, Daniele Chieffi website, Consultabile al [www.danielechieffi.it](http://www.danielechieffi.it)

[consultato il 6/02/]

Chieffi, Daniele, L'importanza della relazione in una nuova etica della

comunicazione, 08/03/2012, consultabile al

[http://www.limpresaonline.net/articolo.php?id=4440&t=PR%20online%](http://www.limpresaonline.net/articolo.php?id=4440&t=PR%20online%20)



20limportanza%20della%20relazione%20in%20una%20nuova%20etica  
%20della%20comunicazione&a=Daniele%20Chieffi

[consultato il 7/04/2016]

Cosenza, Vincenzo, "Social Network Analysis come supporto alle Digital PR",  
VinCosBlog, 28 marzo 2011, consultabile al

<http://vincos.it/2011/03/18/social-network-analysis-come-supporto-alle-digital-pr/> [consultato il 24/10/2015]

Cosenza, Vincenzo, Vincenzo Cosenza website, consultabile al [www.vincos.it](http://www.vincos.it)

[consultato il 6/03/2016]

De Meo, Veronica, Relazioni Pubbliche Digitali, 21/09/2011, consultabile al

<http://www.ferpi.it/relazioni-pubbliche-digitali/>

[consultato il 22/04/2016]

Doubleclick, Doubleclick website, consultabile al [www.doubleclick.com](http://www.doubleclick.com)

[consultato il 09/03/2016]

Dougall, Elizabeth, "Issue Management", Institute for Public Relations website,

2008, consultabile al <http://www.instituteforpr.org/issues-management/>

[consultato il 13/10/2015]

Ferpi, Ferpi web site, consultabile al [www.ferpi.it](http://www.ferpi.it) [consultato il 3/02/2016]

Google AdSense, AdSense website, consultabile al [www.google.com/adsense](http://www.google.com/adsense)

[consultato il 08/02/2016]

Grunig, James E., "Paradigms of global public relations in an age of

digitalization". *PRism*, 2009 (6;2), consultabile al

[http://www.prismjournal.org/fileadmin/Praxis/Files/globalPR/GRUN](http://www.prismjournal.org/fileadmin/Praxis/Files/globalPR/GRUNIG.pdf)

[IG.pdf](http://www.prismjournal.org/fileadmin/Praxis/Files/globalPR/GRUNIG.pdf) [consultato il 24/10/2015]

Institute for PR, Crisis management and communications, consultabile al

<http://www.instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/>

[consultato il 20/02/2016]

Ipr, Public Relations through the time, consultabile al

<http://www.ipr.org.uk/public-relations-through-time.html>

[consultato il 15/03/2016]

Laurita, Giuliana, About Giuliana Laurita, consultabile al

<https://giulianalaurita.com/about/> [consultato il 14/4/2016]

Lukaszewski, James, Seven strategies to achieve lasting community

relationships, Public Relations Society of America, 2010, consultabile al

[http://www.prsa.org/SearchResults/view/8533/105/Seven\\_strategies\\_to\\_achieve\\_lasting\\_community\\_rela#.Vhp7CGuFE8g](http://www.prsa.org/SearchResults/view/8533/105/Seven_strategies_to_achieve_lasting_community_rela#.Vhp7CGuFE8g)

[consultato il 11/10/2015]

Mauro, Raffaele, Le curve di Kurtwell, consultabile al

<http://www.slideshare.net/raffaele.mauro/limpatto-politico-delle-curve-di-kurzweil> [consultato il 11/03/2016]

Mullen, David, <http://www.davidwmullen.com/2008/11/21/people-relations/>

[consultato il 7/03/2016]

New Media org, New Media website, consultabile al [www.newmedia.org](http://www.newmedia.org)

[consultato il 08/02/2016]

New Media Org, What is new media, Consultabile al

<http://www.newmedia.org/what-is-new-media.html> [consultato il

02/04/2016]

O'Reilly, Tim, The Architecture of Participation, O'Reilly Media website, 2004,

consultabile al

[http://archive.oreilly.com/pub/a/oreilly/tim/articles/architecture\\_of\\_participation.html](http://archive.oreilly.com/pub/a/oreilly/tim/articles/architecture_of_participation.html) [consultato il 21/10/2015]

O'reilly, Tim, What is web 2.0, consultabile al

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

[consultato il 03/02/2016]

PRSA National Assembly Official Statement, PRSA website, 6 novembre 1982,

consultabile al

<http://www.prsa.org/aboutprsa/publicrelationsdefined/documents/official%20statement%20on%20public%20relations.pdf>

[consultato il 10/10/2015]

PRSA, PRSA website, consultabile al [www.prsa.org](http://www.prsa.org)

[consultato il 22/02/2016]

PRSA, Public Relations defined, consultabile al

<https://www.prsa.org/AboutPRSA/PublicRelationsDefined/index.html#.VzU74byV3oI> [consultato il 02/02/2016]

Pubblicità Progresso, Pubblicità Progresso website, consultabile al

[www.pubblicitaprogresso.org](http://www.pubblicitaprogresso.org) [consultato il 25/02/2016]

Rimedio, Enzo, Come cambiano le digital PR, consultabile al

<http://www.ferpi.it/come-cambiano-le-digital-pr/>

[consultato il 17/03/2016]

SimplyMeasured, "The State of Social Media Marketing 2015 Report", 23 giugno 2015, [http://get.simplymeasured.com/rs/801-IXO-](http://get.simplymeasured.com/rs/801-IXO-022/images/2015StateOfSocialMedia.pdf)

[022/images/2015StateOfSocialMedia.pdf](http://get.simplymeasured.com/rs/801-IXO-022/images/2015StateOfSocialMedia.pdf) [consultato il 07/03/2016]

Sobrero, Rossella, Comunicare per crescere, consultabile al

[http://www.pubblicitaprogresso.org/wp-](http://www.pubblicitaprogresso.org/wp-content/uploads/2015/04/ComunicareXCrescere_22.04_Sobrero.pdf)

[content/uploads/2015/04/ComunicareXCrescere\\_22.04\\_Sobrero.pdf](http://www.pubblicitaprogresso.org/wp-content/uploads/2015/04/ComunicareXCrescere_22.04_Sobrero.pdf)

[consultato il 20/03/2016]

Sobrero, Rossella, Introduzione alle digital PR e al marketing non convenzionale,

consultabile al [http://docplayer.it/7495827-Introduzione-alle-digital-pr-](http://docplayer.it/7495827-Introduzione-alle-digital-pr-e-al-marketing-non-convenzionale-rossella-sobrero-22-aprile-2015.html)

[e-al-marketing-non-convenzionale-rossella-sobrero-22-aprile-2015.html](http://docplayer.it/7495827-Introduzione-alle-digital-pr-e-al-marketing-non-convenzionale-rossella-sobrero-22-aprile-2015.html)

[consultato il 4/02/2016]

Solis, Brian e JESS3, Conversation prism, 2013, consultabile al

<https://conversationprism.com/> [consultato il 12/03/2016]

Treccani, Podcast, consultabile al

[http://www.treccani.it/vocabolario/podcast\\_\(Neologismi\)/](http://www.treccani.it/vocabolario/podcast_(Neologismi)/)

[consultato il 22/04/2016]

Wikipedia, Wikipedia website, consultabile al [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

[consultato il 02/03/2016]

Zaffarano, Francesco, In tv c'è l'inchiesta di Report su Eni, ma l'azienda risponde su Twitter con un contro-dossier, 13/12/2015, consultabile al

[http://www.lastampa.it/2015/12/13/italia/cronache/in-tv-c-linchiesta-](http://www.lastampa.it/2015/12/13/italia/cronache/in-tv-c-linchiesta-di-report-su-eni-ma-lazienda-risponde-su-twitter-con-un-controdossier-TvMcET84aOgGzHmvJG3cDP/pagina.html)

[di-report-su-eni-ma-lazienda-risponde-su-twitter-con-un-controdossier-](http://www.lastampa.it/2015/12/13/italia/cronache/in-tv-c-linchiesta-di-report-su-eni-ma-lazienda-risponde-su-twitter-con-un-controdossier-TvMcET84aOgGzHmvJG3cDP/pagina.html)

[TvMcET84aOgGzHmvJG3cDP/pagina.html](http://www.lastampa.it/2015/12/13/italia/cronache/in-tv-c-linchiesta-di-report-su-eni-ma-lazienda-risponde-su-twitter-con-un-controdossier-TvMcET84aOgGzHmvJG3cDP/pagina.html) [consultato il 14/04/2016]

## **RINGRAZIAMENTI**

Ci tengo particolarmente ad esprimere la mia gratitudine al Professor Giampietro Vecchiato che, nonostante i suoi numerosi impegni, ha sempre trovato il tempo o il modo di concedermi il suo riscontro, il suo sostegno e la sua competenza, oltre alla consueta positività della sua persona.

Ringrazio anche la Dottoressa Giuliana Laurita e il Dottor Chieffi per la gentile disponibilità a prestare le loro considerazioni alle mie interviste finali, e ringrazio i professionisti intervistati nel corpo centrale dell'elaborato per aver acconsentito a raccontare le loro esperienze e le loro osservazioni.

Vorrei inoltre ringraziare il Professor Vittorio Montieri, mio relatore per la tesi di Laurea Triennale e docente tra i più significativi in questo mio cammino di studi universitari.

Un ringraziamento particolare, infine, va a Luciano, Silvana, Lorenzo e Isabella, persone dalle quali ricevo sempre supporto prezioso.

