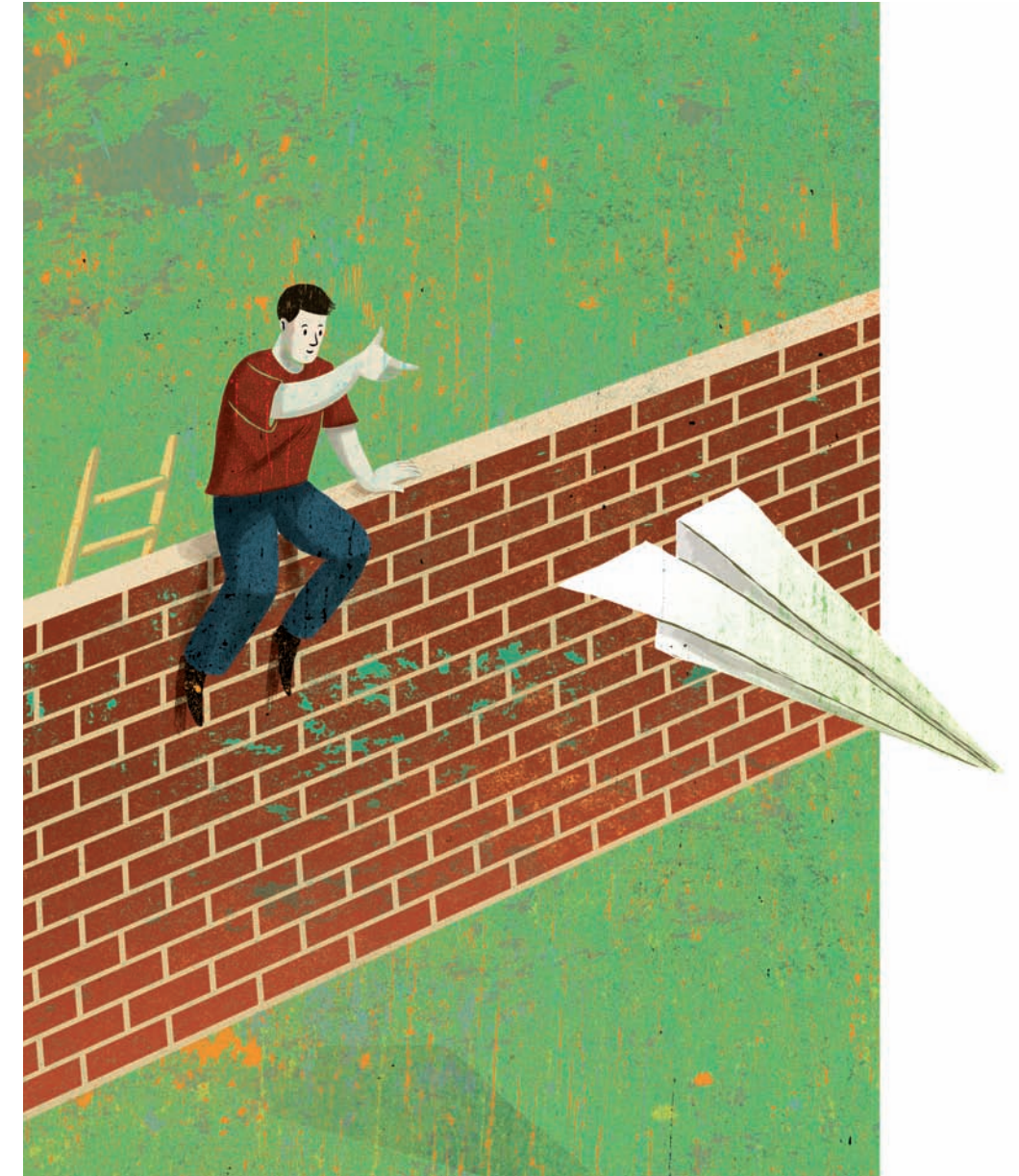


BEYOND THE LINE

Indagine sugli investimenti
in comunicazione non pubblicitaria



BEYOND THE LINE

I QUADERNI DELLA FONDAZIONE COCA-COLA HBC ITALIA





La ricerca è stata promossa da



e realizzata da



con il patrocinio di



Associazione Agenzie di Relazioni Pubbliche
a Servizio Completo



Associazione delle Imprese
di Comunicazione



Associazione Italiana
Studi di Marketing



Utenti Pubblicità Associati



Associazione Italiana
dell'Industria di Marca

BEYOND THE LINE

Indagine sugli investimenti in comunicazione non pubblicitaria

A cura di Matteo G. Caroli e Carlo Alberto Pratesi
Conclusioni di Toni Muzi Falconi

SOMMARIO

PREFAZIONE	7
PRESENTAZIONE	11
INTRODUZIONE	13
1 LA COMUNICAZIONE BEYOND THE LINE: OVVERO "OLTRE" LA PUBBLICITÀ	15
1.1 <i>Perché beyond the line?</i>	15
1.2 Le diverse aree della comunicazione BTL	16
1.3 La costruzione del questionario	20
2 I RISULTATI DELL'INDAGINE EMPIRICA	27
2.1 L'importanza attuale e futura del BTL	27
2.2 Il diverso rilievo degli strumenti del BTL	32
2.3 I target prevalenti del BTL	36
2.4 Chi decide l'investimento in BTL e quanto la sua gestione è esternalizzata	38
2.5 Le questioni cruciali nei prossimi anni	40
2.6 Alcune implicazioni manageriali	43
CONCLUSIONI	45
POSTFAZIONE	49

PREFAZIONE

Quarant'anni fa, nel 1970, quando nasceva la Federazione Relazioni Pubbliche Italiana, come associazione professionale del settore, anche nel nostro Paese si cominciava a ragionare sui contenuti e sull'identità di un lavoro allora prevalentemente orientato al prodotto, alla opportunità di proporre informazioni al pubblico e ai media con l'obiettivo di "fare bene e di farlo sapere". Negli anni '70, gli investimenti delle imprese erano pressoché integralmente concentrati sulla pubblicità e lo sviluppo delle televisioni commerciali determinarono una moltiplicazione del fenomeno.

Furono poi alcuni convegni nazionali, promossi dalla FERPI, ad allargare gli orizzonti, ad avviare un'analisi sugli interessi e sulle aspettative dei pubblici, a considerare una più articolata segmentazione di gruppi di opinione come attori e protagonisti in una comunicazione sempre più partecipata e globale.

Nacque così un nuovo percorso per le relazioni pubbliche e per i professionisti del settore, ormai capaci di analizzare, di pianificare e di gestire articolati sistemi di relazione, di definire strategie e obiettivi di comunicazione in relazione all'impresa, a particolari e specifiche situazioni, ai beni e ai servizi proposti sul mercato.

Da alcuni lustri, UPA, l'organizzazione che riunisce le imprese con i maggiori investimenti in pubblicità nel nostro Paese, pubblica annualmente il Rapporto di una ricerca focalizzata sulla analisi e misura degli investimenti pubblicitari da parte delle imprese, riferita ai diversi mezzi; ne è progressivamente emersa la tendenza a valutare l'insieme degli investimenti in attività di comunicazione *beyond the line* da parte delle stesse imprese. Oggi, la FERPI, grazie al sostegno della Fondazione Coca-Cola HBC Italia, alla collaborazione di un gruppo di docenti della Luiss Business School di Roma, nonché con il patrocinio di Assocomunicazione, Assorel, AISM (Associazione Italiana Studi di Marketing), UPA e Centromarca, propone questo Rapporto con "l'indagine sugli investimenti in comunicazione *beyond the line*". Il Rapporto presenta i risultati di uno studio condotto per la prima volta nel nostro Paese, in cui gli investimenti in comunicazione *beyond the line* stanno ormai raggiungendo nel loro insieme il livello di quelli nei mezzi di pubblicità, un *beyond the line* in cui le relazioni pubbliche, con alcune aree di specializzazione, sono prevalenti rispetto ad altre attività.

Ma non basta. Le nuove tecniche e tecnologie di contatto con il cliente e l'esigenza di instaurare relazioni sempre più personalizzate, stanno determinando un rinnovato interesse per la comunicazione, soprattutto per quelle forme che garantiscono un contatto diretto ma meno invasivo, come le Relazioni Pubbliche e il BTL. Nascono così linguaggi nuovi, contaminazioni fra gli strumenti e innovazione. Il Rapporto, con le riflessioni che ne derivano, potrà essere il punto di partenza per approfondimenti anche di carattere metodologico e operativo per FERPI e per le Associazioni professionali che, con il loro patrocinio, hanno voluto condividere questa iniziativa.

Gianluca Comin
Presidente FERPI

La nostra Azienda, Coca-Cola HBC Italia, opera come espressione di un sistema di imprese che, nei singoli paesi e a livello internazionale, è caratterizzato da un forte radicamento nei territori, un sistema che è l'espressione di una vera e propria rete di imprese multilocali. Nel nostro Paese, come altrove, agli stabilimenti di produzione si accompagna una rete di distribuzione che raggiunge ogni giorno decine di migliaia di punti vendita e milioni di consumatori. Un impegno quotidiano, coordinato e costante, in cui gli obiettivi di business sono via via perseguiti e raggiunti grazie a sistemi di relazioni che costruiscono e rafforzano i rapporti con le comunità nel territorio, attraverso attività di comunicazione sempre più dirette e per questo efficaci.

Le nostre attività di comunicazione cercano l'attenzione e l'interesse di un'ampia gamma di interlocutori, i nostri pubblici, gruppi e singoli individui; per questo le azioni e gli interventi sono sempre mirati, nel mercato e nelle comunità, con una forte segmentazione, personalizzazione dei messaggi, diversificazione degli strumenti. Attraverso la comunicazione ricerchiamo, in sostanza, una comprensione e una condivisione dei nostri obiettivi e vogliamo essere ascoltati, conosciuti e giudicati.

In questa cornice, nella nostra Azienda e nel sistema Coca-Cola, la gestione dei flussi di comunicazione ha sempre cercato di essere diretta e specializzata per costruire, attraverso le relazioni che si attivano, una percezione/immagine e un adeguato grado di fiducia per l'azienda e per i suoi prodotti, pur non trascurando gli effetti e l'impatto trasversale nei pubblici delle campagne di pubblicità a cui viene affidato il compito di creare e alimentare le basi della domanda dei consumatori.

La comunicazione *beyond the line* è per noi, anche per la natura e la caratteristica dei prodotti di consumo che proponiamo al nostro mercato, una ideale e ragionata scelta a cui dedichiamo energie e investimenti adeguati. Siamo convinti che quanto più un'azienda e i suoi prodotti hanno come riferimento un territorio circoscritto, una comunità locale, tanto più si devono privilegiare gli investimenti in comunicazione *beyond the line*, perché è la comunicazione *beyond the line* che assicura una gestione coordinata della percezione/immagine.

Le nostre convinzioni vengono da una lunga esperienza, da un cammino di anni e meritano, a nostro avviso, una riflessione più approfondita, anche perché in Italia, a tutt'oggi, si ragiona e si discute sulla pubblicità e si trascura di considerare l'insieme delle attività di comunicazione di impresa, sempre più *beyond the line* e allargata a una gamma articolata di pubblici di riferimento. Una riflessione più approfondita sulla comunicazione *beyond the line*, sulle molteplici aree e strumenti in cui si articola, sugli investimenti che la nostra Fondazione Coca-Cola HBC Italia ha affidato a questo Rapporto realizzato da un gruppo di docenti della Luiss di Roma.

Ulrik Nehammer
Amministratore Delegato
Coca-Cola HBC Italia

PRESENTAZIONE

L'università Luiss Guido Carli ha la missione di generare e diffondere conoscenza utile al sistema istituzionale e produttivo; in questa direzione essa orienta sia la sua offerta formativa che la sua produzione scientifica. Coerentemente con tale vocazione, è stata costituita nell'ambito della Luiss Business School una divisione, denominata "ricerca per le imprese e consulenza" con il compito di realizzare progetti e studi su temi direttamente commissionati dalle aziende, dalle associazioni produttive, dalle istituzioni. Basate su un metodo rigorosamente scientifico, tali ricerche producono risultati che devono generare valore per il committente, soddisfacendo sue precise esigenze conoscitive.

Il progetto, realizzato con il sostegno finanziario e di idee di Fondazione Coca-Cola HBC Italia, con il patrocinio e la collaborazione attiva di FERPI – Federazione Relazioni Pubbliche Italiana, Assocomunicazione, Assorel, AISM – Associazione Italiana Studi di Marketing, UPA – Utenti Pubblicità Associati e Centromarca, sull' "evoluzione della comunicazione *beyond the line*" è uno dei più significativi tra quelli sin qui realizzati dalla divisione "ricerca per le imprese e consulenza". Il suo rilievo è determinato non solo dal prestigio della Fondazione che ha promosso l'iniziativa, ma anche dall'importanza del tema affrontato. È importante sottolineare che questo rappresenta con ogni probabilità il primo studio empirico di taglio scientifico sul *beyond the line* in Italia. Quest'area della comunicazione attraversa oggi una fase di forte dinamismo determinata da fattori diversi e complessi; in primo luogo, la crescente estensione del raggio di azione della comunicazione in chiave sia di "verticalizzazione" del rapporto con il suo target più tradizionale, coloro che rappresentano la domanda attuale e potenziale, che di estensione "orizzontale" dei pubblici con cui l'impresa deve condurre un'azione strutturata di comunicazione. In secondo luogo, le radicali innovazioni tecnologiche che hanno rivoluzionato il modo di interagire tra le persone e tra queste e le organizzazioni, con immediati e profondi riflessi sui contenuti e sugli strumenti della comunicazione. Infine, la necessità, particolarmente acuita in questi anni, di massimizzare l'efficienza degli investimenti, riuscendo anche a contenere la spesa complessiva. Un'ulteriore spinta al *beyond the line* arriva poi dal crescente impegno in azioni strutturate di comunicazione anche da parte delle imprese di dimensione non grande, intrinsecamente meno in grado di disporre dei budget sufficienti per attuare campagne pubblicitarie consistenti, e di organizzazioni non economiche la cui natura e missione rendono meno adatti gli strumenti della pubblicità.

Il lavoro curato da Matteo G. Caroli e Carlo Alberto Pratesi ha una duplice valenza. Offre una agile sistemazione tassonomica dei contenuti di tutta la comunicazione che non rientra nella pubblicità, proponendo un modo nuovo di nominarla, appunto *beyond the line* invece del tradizionale *below the line*. Ne approfondisce poi il rilievo atteso e le prospettive nei prossimi anni, attraverso una indagine empirica condotta su

un campione ampio e distinto in due sotto-insiemi: uno costituito dalle agenzie e dai professionisti operanti nel campo della comunicazione; l'altro, dalle imprese distinte tra "grandi", "medie" e "piccole". La rilevazione presso gli operatori evidenzia in maniera molto chiara la crescente centralità nella comunicazione *beyond the line*, in modo particolare tra le imprese medie e piccole, e l'aspettativa diffusa che esso vedrà crescere il suo peso, peraltro anche nei gruppi di grande dimensione. L'approfondimento del rilievo dei principali strumenti comunemente fatti rientrare nel *beyond the line* evidenzia la centralità delle relazioni pubbliche e con i media, mentre nei prossimi anni appare significativa l'attesa di un forte aumento degli investimenti nelle sponsorizzazioni in campo ambientale.

La ricerca è arricchita da un significativo contributo di Toni Muzi Falconi che fornisce una interessante chiave di lettura dei dati presentati e originali spunti di riflessioni su come si dovranno comportare in futuro acquirenti e fornitori della comunicazione *beyond the line*.

Nel presentare questo studio, esprimo la soddisfazione della Luiss Guido Carli per un lavoro che testimonia positivamente l'impegno dell'università in una ricerca scientifica che sappia offrire risposte utili a concrete esigenze conoscitive delle imprese, misurandosi su tematiche come quella della comunicazione *beyond the line* di grande rilievo strategico. L'auspicio è che questa analisi si consolidi, diventando un riferimento costante e autorevole nella riflessione scientifica ma anche manageriale sull'evoluzione della comunicazione.

Pier Luigi Celli
Direttore Generale
Luiss Guido Carli

INTRODUZIONE

Questo lavoro approfondisce il rilievo della comunicazione non pubblicitaria, comunemente fatta rientrare nell'aggregato del *below the line*. Nella prima parte, è proposta una tassonomia dei possibili strumenti, dei target e dei contenuti di tale aggregato, utile per comprenderne appieno l'articolazione e le funzioni nella strategia di comunicazione.

Si ritiene utile superare la denominazione fin qui comunemente utilizzata di *below the line* introducendo il termine di *beyond the line*, per sottolineare il rilievo che esso ha assunto anche sul piano concettuale. In passato la centralità della pubblicità era, con poche eccezioni, indiscussa in termini sia di peso strategico che di rilevanza degli investimenti; tutto ciò che rimaneva, anche in termini di spesa, era appunto "sotto la linea" del totale degli impegni per la pubblicità. Oggi e, secondo il nostro studio, sempre più in futuro, quella parte "rimanente" non può più essere considerata una parte residuale della comunicazione; rappresenta, piuttosto, un insieme di altri strumenti che in alcuni casi integrano la pubblicità, ma in molti altri permettono di realizzare in maniera più efficace o efficiente determinati obiettivi di comunicazione. Il *beyond the line* è un insieme in forte divenire sia nel senso della sua espansione che della sempre maggiore caratterizzazione degli strumenti; nel termine "beyond" è, dunque, racchiusa anche l'idea di una comunicazione che "va oltre" i meccanismi tradizionali (per altro, tutt'ora comunque consolidati e rilevanti) per introdurre nuovi, più funzionali alle modalità di interazione tra soggetti che si stanno affermando.

La seconda parte del lavoro verifica empiricamente il rilievo che gli operatori assegnano oggi alla comunicazione *beyond the line* e le aspettative per il futuro. L'indagine è stata condotta su due campioni distinti: uno costituito da 103 agenzie e professionisti della comunicazione; l'altro, su 53 imprese di piccole, medie e grandi dimensioni (inclusi tra queste ultime un buon numero di grandi gruppi). Con la collaborazione delle associazioni che hanno patrocinato l'iniziativa, il questionario è stato inviato per via telematica nei mesi di giugno e di settembre; il campione esaminato è costituito da coloro che hanno spontaneamente inteso partecipare all'indagine nell'ambito dell'universo degli associati a FERPI, Assocomunicazione, Assorel, AISM, UPA e Centromarca. Il questionario è stato costruito con l'intento di approfondire quattro questioni. In primo luogo, il peso attuale e futuro degli investimenti in comunicazione *beyond the line*, rispetto a quello della spesa per la pubblicità e verificando le possibili differenze in relazione alla dimensione aziendale. In secondo luogo, la distribuzione degli investimenti tra i principali strumenti fatti rientrare nel *beyond the line*, distinguendo tra i vari ambiti delle sponsorizzazioni, le relazioni esterne, la comunicazione al trade, gli *incentives*, il CRM. Si è poi indagato quali siano i target più sensibili a questi strumenti, evidenziando anche a riguardo, la situazione attuale e quella attesa nei prossimi anni. Infine, si è studiato chi nelle imprese decide gli investimenti in comunicazione *beyond the line* e quale sia l'equilibrio tra gestione interna ed esternalizzazione. Lo studio ha anche rilevato un'opinione sintetica degli intervistati su ciò che maggiormen-

te caratterizzerà gli strumenti del *beyond the line* nell'evoluzione delle strategie di comunicazione. La lettura sintetica di tali opinioni evidenzia due chiavi di lettura particolarmente interessanti. La prima riguarda l'elevata funzionalità riconosciuta al *beyond the line* nel rafforzare il livello di *engagement* del cliente e anche dell'insieme degli *stakeholder* verso l'impresa. La seconda, riguarda la variabile economica, evidenziando le maggiori potenzialità che gli strumenti del *beyond the line* hanno relativamente all'ottimizzazione della spesa e alla massimizzazione dell'efficienza degli investimenti in comunicazione.

Il lavoro beneficia di un intervento conclusivo di Toni Muzi Falconi che, sulla base dei dati ottenuti dall'indagine, sviluppa le sue considerazioni originali sul rilievo e sulle prospettive della comunicazione *beyond the line*.

Nel presentare questo lavoro desidero ringraziare il dottor Attilio Consonni, presidente della Fondazione Coca-Cola HBC Italia e il dottor Alessandro Magnoni, consigliere di amministrazione della stessa Fondazione, direttore Public Affairs & Communications di Coca-Cola HBC Italia nonché consigliere nazionale FERPI, per l'essenziale contributo di indirizzo che hanno dato a questa ricerca e per i numerosi spunti di riflessione sui temi di cui essa si è occupata.

Un ringraziamento anche alla dottoressa Tullia Chiacchiari per l'intelligente collaborazione nella realizzazione dell'indagine empirica e nella predisposizione dei materiali.

Infine, un fattivo apprezzamento a Linfa s.r.l., nostra partner tecnologica nella predisposizione ed erogazione del questionario.

Matteo G. Caroli

Responsabile Area Tecnica
per la Ricerca delle Imprese
Luiss Business School

**IL BTL CREA
IL COLLEGAMENTO
TRA LE EMOZIONI
GENERATE DALLA
PUBBLICITÀ
E I VALORI ESPRESSI
DAL BRAND**

Ivo Ferrario, Centromarca

1 LA COMUNICAZIONE BEYOND THE LINE: OVVERO "OLTRE" LA PUBBLICITÀ

CARLO ALBERTO PRATESI

1.1 Perché *beyond the line*?

La comunicazione d'impresa, ossia l'insieme delle attività che ogni azienda (pubblica o privata, profit o no profit) svolge per trasferire messaggi da e verso i propri interlocutori, clienti o *stakeholder* di varia natura, assume di giorno in giorno maggiore rilevanza. Basti pensare al tema della "reputazione" e quanto essa influisca per esempio sugli andamenti di borsa, o al brand e i suoi effetti sui comportamenti di acquisto. Di fatto è diventata strumento essenziale di lavoro per chiunque operi all'interno di un'azienda, sia esso un responsabile della *supply chain*, o un dirigente della direzione risorse umane, un venditore o un caporeparto dell'area produzione. Questo dipende dal tipo di evoluzione che i sistemi d'impresa e tutta l'economia stanno vivendo, sempre più fondati su una rete di relazioni e scambi tra attori diversi, dentro e fuori l'organizzazione. Negli ultimi anni, di pari passo al proliferare delle occasioni e delle motivazioni che inducono alla comunicazione, si sono sviluppati anche nuovi approcci, tecniche e strumenti, che oggi formano un sistema complessivo ampio e straordinariamente articolato. Le esigenze di comunicazione che si determinano durante lo svolgimento dei diversi processi aziendali, danno vita a una miriade di attività: dai siti web alle riunioni, dalle brochure alle sponsorizzazioni, passando attraverso i comunicati stampa, le fiere e il passaparola.

Alla luce di ciò, può sembrare curioso che ancora oggi per molti (e non solo i non addetti ai lavori) un singolo strumento – la pubblicità – continui a essere considerata come quello che descrive meglio degli altri l'insieme della comunicazione d'impresa. Essa, inutile negarlo, rappresenta tuttora una parte molto rilevante del sistema – e non solo per chi la vende, ossia le concessionarie dei grandi editori: tv, stampa, radio e web (che di quello continuano a vivere) – ma anche per tutte quelle aziende che puntano a raggiungere con un costo marginale molto basso grandi audience. Ma è quantomeno fuorviante continuare a considerarla come una specie di *primus inter pares* (un tempo si sarebbe detto "l'anima del commercio").

Ecco perché definire con l'antico termine *below the line* tutto quel mondo che non è pubblicità appare riduttivo. Non c'è dubbio che, in termini puramente finanziari, tra la pubblicità e "il resto" continui a esserci una differenza, considerato che essa viene quantificata in modo più oggettivo data la facile rilevabilità degli investimenti (almeno quelli lordi), ma in termini di valore complessivo (anche economico) la pubblicità è una parte, ma non più la *maggior* parte degli investimenti. Quello che non funziona più, dunque, è la preposizione "sotto": metaforicamente, indicare l'universo di tutti gli strumenti di comunicazione con il termine *below the line* sarebbe un po' come definire "sottotetto" un'intera casa.

Quindi, in questa ricerca, si è deciso di mantenere l'acronimo BTL, modificandone

però il significato: *beyond the line*. Il concetto di “oltre” la linea mette in discussione l’implicita “sottomissione” di tanti strumenti di comunicazione rispetto a uno solo, e consente di ragionare sulla comunicazione d’impresa andando oltre gli stereotipi e le convenzioni.

In questa (grande) categoria del *beyond the line* si è anche deciso di comprendere tutti gli investimenti in comunicazione che vanno “oltre” la pubblicità adottando il principio della massima inclusività. Tra le altre rientrano quindi nella categoria anche la comunicazione interna, le relazioni pubbliche, la comunicazione finanziaria e così via.

1.2 Le diverse aree della comunicazione BTL

Il primo passo che si è deciso di compiere per dare una dimensione economica alla comunicazione d’impresa di tipo non pubblicitario – che, nell’accezione *beyond the line*, è ben più complessa da rilevare –, è stato quello di riclassificare le diverse attività in aree concettualmente omogenee, cercando di evitare quella che sarebbe potuta essere una sterile lista di strumenti.

In effetti, il problema di fondo che condiziona uno studio come questo, è che la meta-categoria della quale si cerca di definire i confini, nelle aziende (sia profit che no profit) fa riferimento a settori (ossia funzioni) diversi tra loro che, a loro volta, fanno riferimento a budget distinti e utilizzano, per finalità diverse, strumenti diversi.

Quindi, adottando un approccio di tipo deduttivo, si è deciso di partire dal quadro generale, per arrivare poi a descrivere il particolare (ossia i singoli strumenti). Le categorie generali sono state costruite rispondendo alle seguenti domande: perché si comunica? A chi si comunica? Chi comunica? E come si comunica?

1. Gli obiettivi. Le motivazioni che inducono un’azienda a comunicare sono diverse, e ognuna di esse può assumere una criticità particolare in alcune situazioni specifiche di settore o di impresa.

Il primo passo in un teorico ciclo di vita, è certamente quello di far sapere che si esiste (questo vale sia per l’azienda nella sua interezza che per un singolo prodotto): in questo caso si parla di **awareness** (notorietà, ossia “quanti” mi conoscono), che richiede soprattutto un grande sforzo nel ridurre il singolo costo contatto. Poi c’è l’**immagine** (ossia “come” mi vedono) e la **reputation** (“come” mi considerano) per la quale contano più i valori che vengono attribuiti a chi comunica e la sua differenziazione rispetto ai concorrenti. Se la **reputation** coincide con ciò che l’audience considera rilevante, c’è il **consenso** inteso come la condivisione tra valori dichiarati dell’azienda e valori considerati rilevanti dal target. Se si è riusciti a ottenere reputazione e, meglio ancora, consenso è possibile mettere in atto con successo

**LA CRISI SPINGE
A INVESTIRE
SOPRATTUTTO
SULLA REPUTAZIONE,
CHE DURA DI PIÙ
NEL TEMPO**

Beppe Facchetti, Assorel

**NEL COMPLESSO VEDO
UN ATTEGGIAMENTO
DELLE IMPRESE
ANCORA SBILANCIATO
SULLA COMUNICAZIONE
DI TIPO COMMERCIALE**

Ivo Ferrario, Centromarca

processi finalizzati all’**informazione**, per veicolare messaggi che servono, per esempio, a far conoscere le caratteristiche di un prodotto o di un servizio (si pensi al riguardo ai manuali di istruzioni o ai bandi della PA). Proseguendo si può comunicare per generare la **motivazione** nell’assumere un certo comportamento (in alcuni casi si parla di *call to action*). Questa può riguardare per esempio la comunicazione sociale (indurre a fare la raccolta differenziata) o le reti commerciali, affinché portino più rapidamente a compimento un altro obiettivo tipico della comunicazione d’impresa ossia la **vendita**. Quest’ultima non esaurisce certo il ciclo, perché poi si passa all’**assistenza** (*call center* e *customer care*) e possibilmente alla **fidelizzazione** (*loyalty*) che completa l’iter che man mano trasforma gli inconsapevoli interlocutori in veri e propri partner.

2. I destinatari. La comunicazione BTL non è certamente rivolta ai soli **clienti**, siano essi potenziali o acquisiti, ai **venditori** o agli **intermediari**. Sempre di più sta acquistando rilevanza la comunicazione effettuata per coinvolgere gli **opinion leader**, il **pubblico generale** (o più in particolare la cosiddetta *business community*); i propri **dipendenti**; i *business partner* ossia i fornitori e le altre aziende con le quali si collabora, le **istituzioni**, siano esse pubbliche (la PA) o private (il mondo della ONG e dell’associazionismo) in quanto **influenzatori** degli altri soggetti o partner. Evidentemente, a seconda del settore nel quale si opera e della posizione che l’azienda intende assumere, alcuni *stakeholder* acquisiscono maggiore importanza. Basti pensare alla rilevanza dei **policy makers** per chi opera nel campo delle grandi opere pubbliche, o della GDO – Grande Distribuzione Organizzata – per le aziende del largo consumo.

3. Gli attori. Di certo in alcuni settori, tipicamente quello del largo consumo, il **marketing** e il **commerciale** detengono la parte più cospicua del budget in comunicazione (anche quello BTL), ma in tanti altri contesti il peso si sposta su altri ambiti¹. A partire dal **top management** delle public company e la **proprietà** nelle imprese familiari, che anche quando non danno il proprio nome al brand corporate (p.e. Armani o Barilla) hanno un effetto significativo sulla comunicazione (p.e. Marchionne per FIAT). Il vertice viene quasi sempre coadiuvato dall’ufficio **relazioni pubbliche** che, in alcuni casi, ha una responsabilità significativa nella gestione di tutto il budget. Poi c’è la direzione **risorse umane**, non solo per la comunicazione interna ma anche, per esempio, per quella esterna, in particolare per quanto riguarda tutta l’area dell’*employer branding*. In molti settori la qualità delle risorse umane, la capacità di attrarre (e trattenere) talenti, stanno acquisendo rilevanza. Continuando c’è l’area **finanza** che, specialmente nelle società quotate, e per il sistema bancario e assicurativo ha una particolare criticità. Nel caso delle aziende che operano nell’ambito dell’intermediazione finanziaria alcuni strumenti (p.e. l’ufficio stampa) sono duplicati (uno per l’area finanziaria e un altro per tutto il resto delle attività), proprio

1. La differenza tra commerciale/vendite e marketing non dovrebbe essere grande, la prima forse più tattica e la seconda più strategica ma non è sempre così. Non sono rari i casi nei quali il marketing ha un ruolo di forte sudditanza nei confronti delle vendite.

per avere il massimo controllo sulle informazioni che potrebbero avere effetto sull'andamento in borsa. E infine gli **acquisiti** (o *supply chain*), che in un'ottica di *outsourcing* e di focalizzazione delle aziende sui loro specifici *core business*, rende sempre più critico il rapporto con i fornitori (che in alcuni casi apportano elementi essenziali nel processo produttivo).

4. Gli strumenti. Nell'illustrare i principali strumenti per la comunicazione è possibile immaginare un continuum che passa da un estremo, la classica comunicazione *one to many*, fino alla più recente comunicazione *many to many*, passando attraverso gli strumenti dello *one to one*. Ogni categoria ha una sua specificità, pur essendo evidenti alcune aree di sovrapposizione, in particolare riguardo alcuni strumenti che, collocandosi agli estremi, potrebbero ricadere in più di una.

Gli strumenti **one to many**, sono quelli necessari quando l'azienda avvia una comunicazione *one way* verso la sua audience. Questo evidentemente è il territorio specifico della pubblicità, ma anche di diversi altri strumenti catalogabili all'interno della categoria BTL. A partire dalle sponsorizzazioni, che rappresentano una sorta di area di confine tra *advertising* e BTL. Proseguendo idealmente lungo l'asse, dopo le sponsorizzazioni si colloca l'area del *packaging* e del *corporate design* (marchi, insegne, immagine coordinata ecc.). Poi ci sono tutti i materiali stampati (brochure, depliant, biglietti da visita, ecc.) e la documentazione (cataloghi, argomentari di vendita, ecc.). Proseguendo si passa al *sampling* (campioni omaggio), concorsi e operazioni a premio. Infine le fiere e le mostre che rappresentano l'area di confine con il *one to one*.

Gli strumenti tipici della comunicazione **one to one** sono quelli che consentono un dialogo a due vie (che può essere più o meno simmetrico, nel primo caso sarebbe più corretto parlare di **one with one**). Si parte dal **direct marketing** per poi comprendere quelli maggiormente interattivi (grazie anche alle possibilità offerte dalle ICT): **call center, contact center, siti web**. In pratica, tutte quelle attività sviluppate inizialmente per il cosiddetto CRM - Customer Relationship Management) e che comprendono, anche la stessa **vendita personale**.

Il **many to many**, è il terreno più recente della comunicazione BTL. In questo caso non si tratta tanto di rapporto, più o meno simmetrico, tra azienda e audience, ma di tutti quei messaggi veicolati dagli stessi consumatori o pubblico generale e relativi all'azienda o ai suoi prodotti. In pratica, comprende tutte le tecniche che consentono all'azienda il governo del passaparola (*word of mouth*) attraverso forum, blog, social network e operazioni di guerrilla.

Dalla combinazione di queste variabili, nascono le diverse aree della comunicazione rispetto alle quali si è deciso di indagare l'incidenza della comunicazione BTL.

- *Customer relationship management* (CRM)
- *Vendite e trade marketing*
- *Marketing consumer*
- *Media relation*
- *Relazioni pubbliche*
- *Public affairs*
- *Investor relation* e comunicazione finanziaria
- *Comunicazione interna ed employer branding*
- *Supply chain e business partners*

In termini di rapporto tra target e obiettivo lo schema appare come nella tabella che segue.

Le nove aree della comunicazione d'impresa

OBIETTIVO \ TARGET	CLIENTI		DISTRIBUTORI		INFLUENZATORI		ALTRI STAKEHOLDER				
	POTENZ.	ACQUISTI	TRADE	SALES FORCE	MEDIA	OPINION LEADER	GENERAL PUBLIC	P. MAKERS/ ASSOCIAZ.	BUS. COM.	H.R.	S.C. & BP
AWARENESS	■	■	■	■	■		■	■	■	■	
IMMAGINE/REPUTATION	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
CONSENSO	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
INFORMAZIONE	■	■	■	■	■		■	■	■	■	■
CALL TO ACTION	■	■	■	■	■			■	■	■	■
VENDITA		■	■	■					■		■
ASSISTENZA	■	■								■	■
LOYALTY	■	■								■	■

■ cmr-customer care ■ customer mktg ■ relazioni pubb. ■ investor relation
■ ince.-sales-trade mktg ■ media relation ■ public affairs ■ int. com. & employer b.
■ supply chain & business partners

1.3 La costruzione del questionario

Le considerazioni appena fatte hanno permesso la costruzione di un questionario che consente al rispondente (agenzia o azienda) di dare delle risposte, qualunque sia il criterio di classificazione adottato all'interno della propria organizzazione.

In altre parole, senza imporre uno schema preconstituito e rigido, dando la possibilità di scegliere la domanda che meglio rappresenta il proprio modo di classificare gli investimenti (e quindi tralasciando le altre), si è cercato di non perdere informazioni rilevanti, rimandando alla fase della elaborazione successiva il riaccorpamento dei dati. Il tutto è stato poi messo on line, con un tutorial video².

01 In quali parti è stato ripartito nel 2010 il totale degli investimenti in comunicazione, nella sua azienda, tra spesa pubblicitaria e spesa negli strumenti BTL.

Pubblicità	BTL
1% - 10%	99% - 90%
11% - 30%	89% - 70%
31% - 50%	69% - 50%
51% - 70%	49% - 30%
71% - 90%	29% - 10%
91% - 99%	9% - 1%

TORNA ALLA SCELTA PROFILO

2. Successivamente eliminato nel secondo round di interviste.

02 In quali parti ritiene più probabile che verificherà nel prossimo biennio la ripartizione degli investimenti in comunicazione tra pubblicità e BTL.

- Forte crescita pubblicità
- Limitata crescita pubblicità
- Situazione invariata
- Limitata crescita BTL
- Forte crescita BTL

TORNA ALLA SCELTA PROFILO

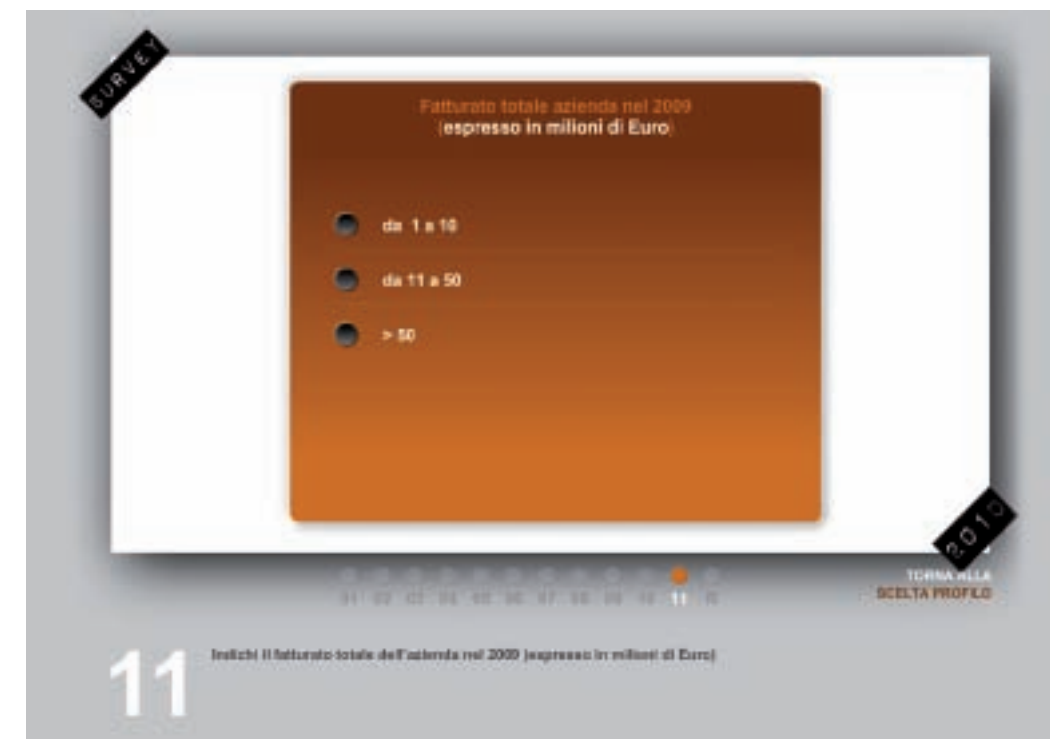
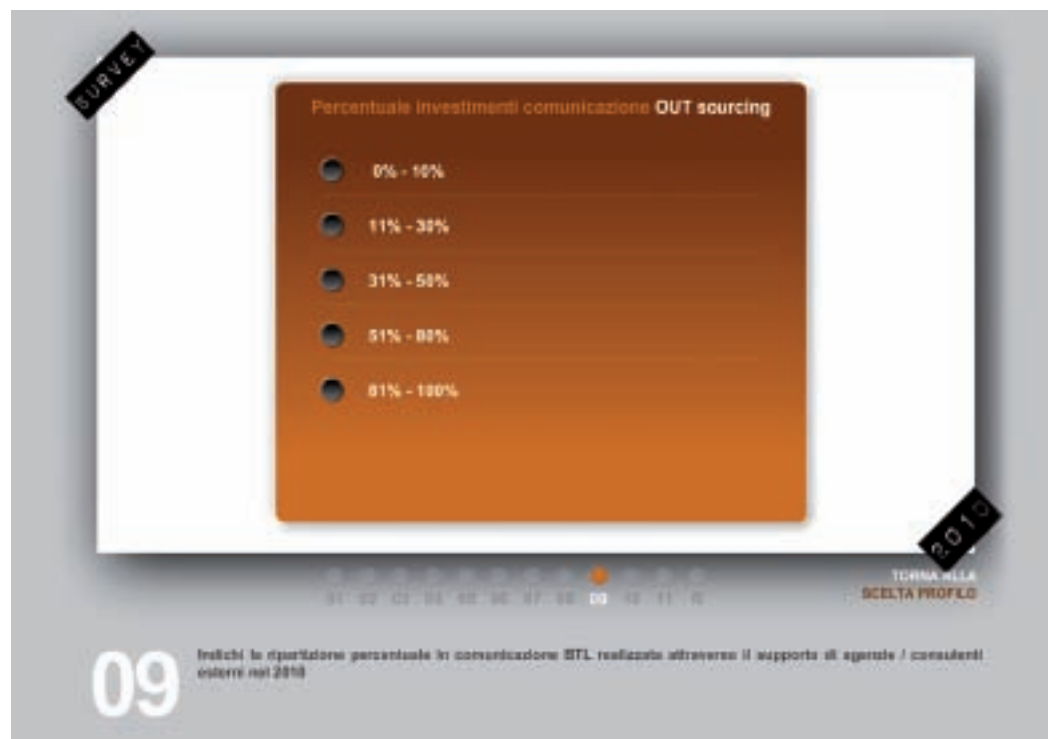
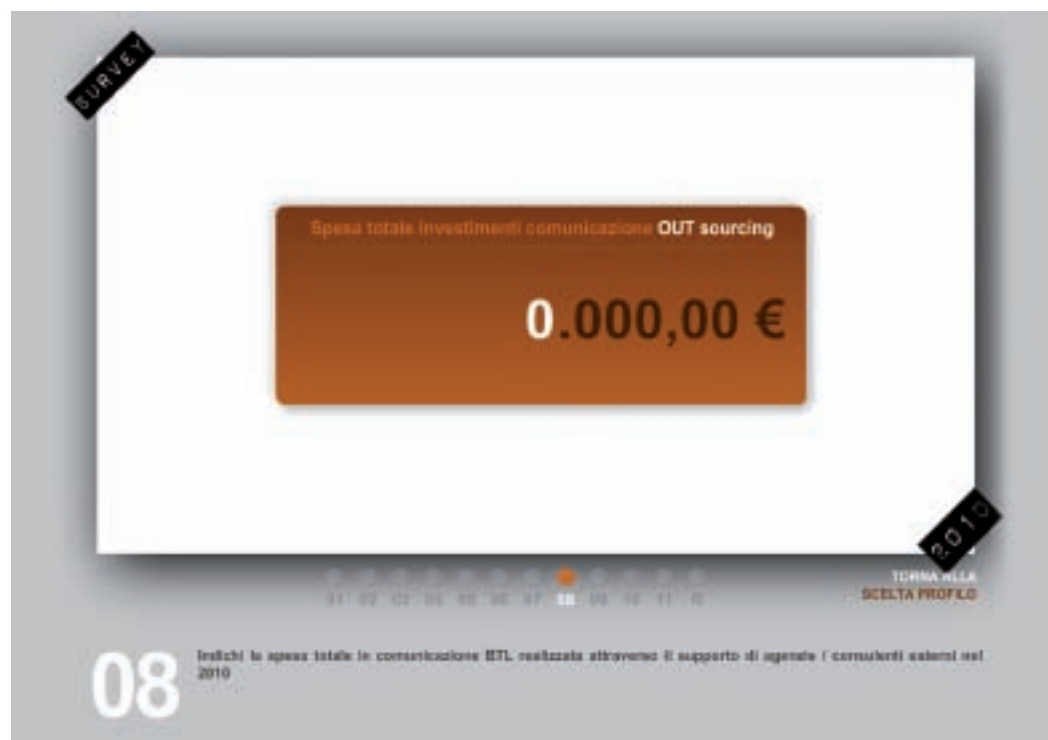
03 In quali il valore assoluto degli investimenti in comunicazione BTL sostenuti dalla sua azienda nel 2010.

Valore assoluto spesa BTL

0.000,00 €

TORNA ALLA SCELTA PROFILO





2 I RISULTATI DELL'INDAGINE EMPIRICA

MATTEO G. CAROLI

2.1 L'importanza attuale e futura del BTL

La parte prevalente delle agenzie di comunicazione ritiene che il BTL debba rappresentare una componente assolutamente rilevante degli investimenti in comunicazione. Considerate sia le grandi che le PMI, il 53% del campione intervistato ritiene che il BTL dovrebbe pesare almeno il 50% del totale degli investimenti in comunicazione; oltre un quinto delle agenzie, ritiene il BTL assolutamente prevalente, dovendo rappresentare non meno del 70% del totale (Tab. 2.1).

T 2.1 Ripartizione dell'investimento in comunicazione BTL rispetto alla spesa totale in comunicazione per le grandi e le piccole e medie imprese prevista dalle agenzie di comunicazione	
Investimento in BTL	% del campione
> 90%	5%
da 80% a 70%	18%
da 70% a 50%	30%
da 50% a 30%	27%
da 30% a 10%	17%
fino a 10%	2%
Non risponde	1%
Totale	100%

**IL BTL RAPPRESENTA
UNA COMPONENTE
MOLTO RILEVANTE
DELLA COMUNICAZIONE,
SIA DELLE PICCOLE
SIA DELLE MEDIE
E GRANDI AZIENDE**

Il BTL è ritenuto particolarmente rilevante nel caso delle PMI; per queste ultime, le agenzie che attribuiscono al BTL un peso superiore al 70% della spesa totale salgono al 38% del campione; diventano il 70% quelle che considerano il 50% la percentuale minima della spesa in comunicazione che dovrebbe essere allocata nel BTL (Tab. 2.2).

T 2.2 Ripartizione dell'investimento in comunicazione BTL rispetto alla spesa totale in comunicazione per le piccole e medie imprese prevista dalle agenzie di comunicazione	
Investimento in BTL	% del campione
> 90%	9%
da 80% a 70%	29%
da 70% a 50%	31%
da 50% a 30%	15%
da 30% a 10%	12%
fino a 10%	4%
Non risponde	0%
Totale	100%

Questo orientamento viene ulteriormente enfatizzato nella valutazione delle prospettive future. Per quanto riguarda le piccole imprese, il peso del BTL è dato in crescita da circa il 70% del campione (e per oltre il 40% addirittura in forte crescita); al contrario, solo il 16% ritiene che ci sarà un aumento della spesa pubblicitaria (e nessuno parla di “forte crescita”) (Tab. 2.3).

T 2.3 Evoluzione della ripartizione degli investimenti in comunicazione nelle piccole e medie imprese prevista dalle agenzie di comunicazione per il prossimo biennio

Scenari possibili	% del campione
Forte crescita pubblicità	0%
Limitata crescita pubblicità	16%
Scenario inalterato	13%
Limitata crescita BTL	29%
Forte crescita BTL	41%
Non risponde	1%
Totale	100%

Nel caso delle grandi imprese, la spesa pubblicitaria è invece ancora considerata molto rilevante. Sono oltre il 60% le agenzie che ritengono il BTL non possa andare oltre il 50% del complessivo investimento in comunicazione, e per circa un quarto del campione, esso dovrebbe rimanere al di sotto del 30% (Tab. 2.4).

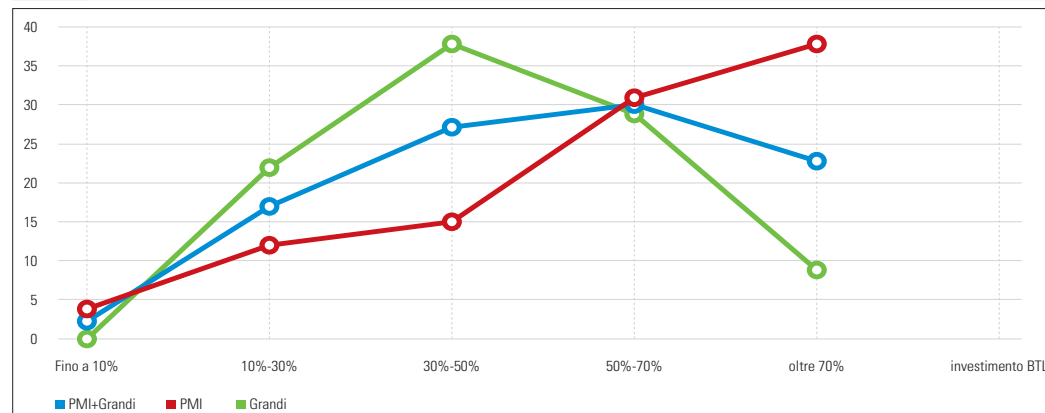
T 2.4 Ripartizione dell'investimento in comunicazione BTL rispetto alla spesa totale in comunicazione per le grandi imprese prevista dalle agenzie di comunicazione

Investimento in BTL	% del campione
> 90%	1%
da 80% a 70%	8%
da 70% a 50%	29%
da 50% a 30%	38%
da 30% a 10%	22%
fino a 10%	1%
Non risponde	1%
Totale	100%

Del resto, prevale la sensazione che l'importanza del BTL crescerà anche nell'ambito delle grandi imprese. Quasi la metà del campione ritiene, infatti, che gli investimenti in BTL aumenteranno nel prossimo biennio il loro peso anche nelle aziende maggiori, mentre sono meno del 30% coloro che prevedono un incremento del rilievo della spesa in pubblicità.

L'OPINIONE DELLE AGENZIE DI COMUNICAZIONE È CONDIVISA DALLE IMPRESE CHE CONFERMANO GRANDE IMPEGNO NELLA COMUNICAZIONE BTL

G 2.1 “Nell'opinione prevalente delle agenzie di comunicazione, il BTL assorbe grandi quote dell'investimento in comunicazione, in particolare nelle piccole e medie imprese”.



La differenza risulta ancora più forte, 22% contro 4%, se si considera la sola ipotesi di un forte incremento del peso del BTL rispetto a quella di un forte aumento della pubblicità. In definitiva, è opinione diffusa tra gli operatori che nelle grandi aziende si andrà verso un maggiore equilibrio nella suddivisione della spesa tra BTL e pubblicità, mentre nelle piccole imprese continuerà a crescere la maggiore rilevanza della prima (Tab. 2.5).

T 2.5 Evoluzione della ripartizione degli investimenti in comunicazione nelle grandi imprese prevista dalle agenzie di comunicazione per il prossimo biennio

Scenari possibili	% del campione
Forte crescita pubblicità	4%
Limitata crescita pubblicità	25%
Scenario inalterato	21%
Limitata crescita BTL	26%
Forte crescita BTL	22%
Non risponde	2%
Totale	100%

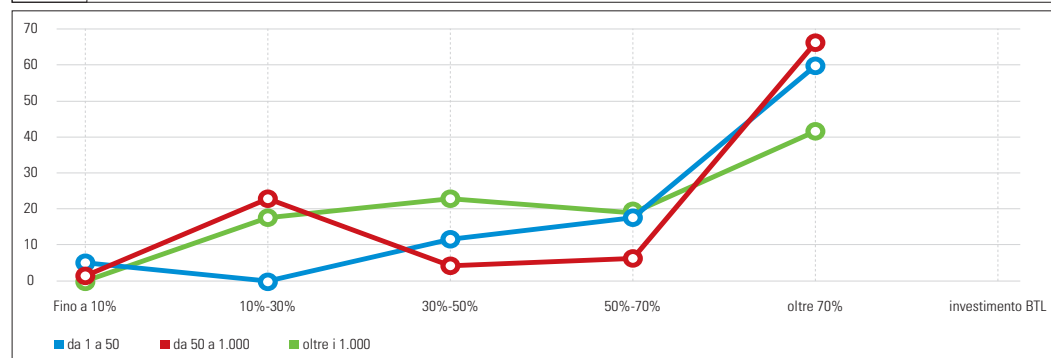
Dal campione costituito dalle imprese emergono indicazioni piuttosto coerenti con quelle fornite dalle agenzie, in particolare per quanto riguarda la situazione attuale. Per il 70% delle imprese il BTL ha rappresentato nel 2010 almeno il 50% degli investimenti in comunicazione ed è il 57% del totale, l'insieme di coloro che ritengono che tali investimenti siano stati di oltre il 70% (Tab. 2.6). Anche su questi dati pesa la dimensione aziendale. Le imprese più grandi tendono infatti a essere relativamente più orientate verso l'investimento pubblicitario, al contrario delle medie e delle piccole (Tab. 2.6).

T 2.6 Ripartizione degli investimenti in comunicazione BTL rispetto alla spesa totale in comunicazione nel 2010, secondo le aziende

Investimenti in BTL	da 1 a 50*	da 51 a 250*	da 251 a 1000*	> 1000*	Totale
> 90%	41%	50%	50%	18%	37%
da 80% a 70%	18%	12,5%	20%	23%	20%
da 70% a 50%	18%	12,5%	0%	18%	13%
da 50% a 30%	12%	0%	10%	23%	13%
da 30% a 10%	0%	25%	20%	18%	13%
fino a 10%	5,5%	0%	0%	0%	2%
Non risponde	5,5%	0%	0%	0%	2%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%

(*) numero di dipendenti

G 2.2 “Nel 2010 la quota sul totale degli investimenti in BTL è stata molto rilevante, in modo particolare nelle piccole e medie imprese”.



Il BTL ha pesato oltre il 70% della spesa nel 59% delle aziende fino a 50 dipendenti, e oltre il 50%, nel 77% dei casi; percentuali analoghe nella classe di aziende tra 51 e 250 dipendenti. Anche tra le grandi imprese (oltre 1.000 addetti), si da comunque grande rilievo al BTL, tanto che solo il 18% di questo segmento ritiene che il BTL debba pesare meno del 30%.

Un orientamento verso il BTL più prudente emerge invece per quanto riguarda le aspettative future. La crescita del BTL è attesa per il prossimo biennio da un quarto delle imprese considerate, a fronte del 40% che attribuisce maggior dinamismo alla spesa pubblicitaria. Va segnalato anche che il 31% degli intervistati propende per una sostanziale stabilità (Tab. 2.7).

Anche per quanto riguarda le aspettative future, il BTL trova aspettative positive più diffuse tra le aziende di dimensioni minori.

È OPINIONE DIFFUSA TRA GLI OPERATORI CHE NEI PROSSIMI ANNI GLI INVESTIMENTI IN BTL CONTINUERANNO A CRESCERE

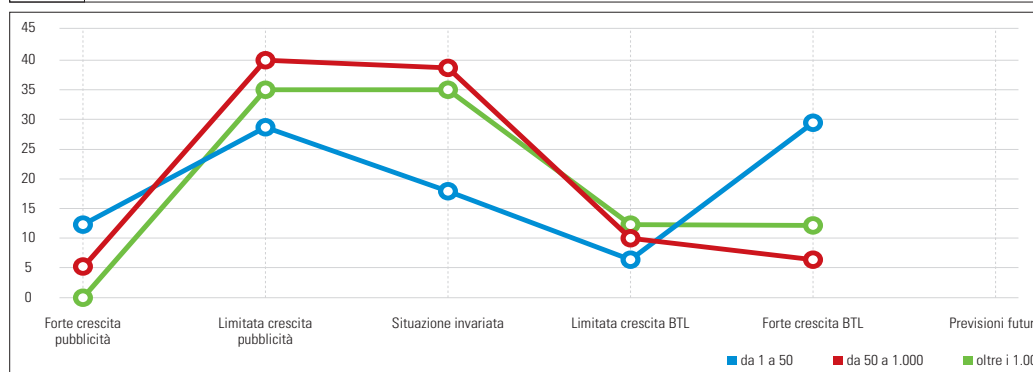
T 2.7 Evoluzione della ripartizione degli investimenti in comunicazione prevista per il prossimo biennio nelle aziende

Investimenti in BTL	da 1 a 50*	da 51 a 250*	da 251 a 1000*	> 1000*	Totale
Forte crescita pubblicità	12%	0%	10%	0%	6%
Limitata crescita pubblicità	29%	50%	30%	35%	34%
Situazione invariata	18%	37%	40%	35%	31%
Limitata crescita BTL	6%	0%	20%	12%	10%
Forte crescita BTL	29%	13%	0%	12%	15%
Non risponde	6%	0%	0%	6%	4%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%

Letti nel loro insieme, questi dati evidenziano tre elementi di fondo:

1. il BTL ha ormai raggiunto una notevole rilevanza tra gli strumenti di comunicazione dell'impresa, ed è in grado di assorbire risorse finanziarie molto consistenti, anche rispetto ai budget normalmente previsti per la pubblicità. Questo rilievo è destinato a crescere in futuro;
2. il BTL rappresenta lo strumento di comunicazione dove le aziende medie e piccole possono e debbono concentrare la parte nettamente prevalente della loro spesa. Al contrario, nelle aziende di grandi dimensioni, esso rappresenta un'alternativa rilevante, ma complessivamente ancora in secondo piano rispetto alla pubblicità;
3. in futuro, il BTL aumenterà il suo peso sia nelle imprese medie e piccole che in quelle grandi; in queste ultime il suo rilievo tenderà ad avvicinarsi a quello della pubblicità. L'approfondimento di queste tematiche con alcune imprese e agenzie ha evidenziato un quarto aspetto: mentre nel caso delle piccole e medie imprese, il rilievo del BTL emerge in modo abbastanza omogeneo nei diversi settori, per le grandi aziende, esso risente anche delle specificità del business.

G 2.3 “In futuro, per tutte le tipologie dimensionali di imprese, gli investimenti in BTL cresceranno; in misura maggiore per quelle di dimensioni relativamente minori”.



2.2 Il diverso rilievo degli strumenti del BTL

Per quanto riguarda le imprese o i gruppi di grandi dimensioni, le agenzie ritengono che la componente principale della spesa nel BTL dovrebbe riguardare lo sviluppo delle relazioni con gli interlocutori esterni dell'impresa; in particolare, si stima che sulle relazioni istituzionali, con i media e con gli investitori debba essere concentrato circa il 35% del budget.

Il secondo grande ambito (26% degli investimenti) è quello delle sponsorizzazioni, per le quali risultano abbastanza equilibrati i diversi ambiti (musica e sport, arte e cultura, ambiente, sociale).

Terza componente rilevante del BTL sono gli *incentives* e le spese in *trade marketing* che dovrebbero pesare per un altro 20%; relativamente meno spazio viene dato al CRM e alle attività di *customer care*; questo dato è influenzato dal fatto che una certa parte del campione ritiene che gli investimenti in CRM possano almeno in parte rientrare nelle competenze di altre aree aziendali (Tab. 2.8).

T 2.8 Ripartizione media degli investimenti in comunicazione BTL realizzati dalle grandi imprese o dai gruppi, prevista dalle agenzie di comunicazione	
Strumento BTL	% del campione
Relazioni esterne	35%
Relazioni pubbliche	15%
Relazioni con i media	15%
Relazioni con gli investitori	5%
Sponsorizzazioni	26%
Musica e sport	8%
Ambiente	7%
Arte e cultura	6%
Sociale e sanitario	5%
Incentives e trade marketing	19%
CRM e customer care	15%
Altro	5%

Nel prossimo biennio, prevale tra le agenzie l'attesa di ulteriori aumenti degli investimenti nelle relazioni pubbliche e con i media (mentre dovrebbe rimanere stabile l'impegno delle relazioni con gli investitori). Sul fronte delle sponsorizzazioni, c'è notevole convergenza sull'ipotesi di crescita di quelle in ambito ambientale, mentre per gli altri campi, prevale un'aspettativa di stabilità.

Allo stesso modo, sono molto diffuse le aspettative positive sulla spesa per il *trade marketing*, *incentives*, e CRM (Tab. 2.9).

RELAZIONI ESTERNE E SPONSORIZZAZIONI ASSORBONO OLTRE IL 60% DEGLI INVESTIMENTI IN COMUNICAZIONE BTL NELLE GRANDI IMPRESE

PER LE GRANDI IMPRESE PREVALE UN'ASPETTATIVA DI CRESCITA DI TUTTI GLI STRUMENTI DEL BTL

T 2.9 Evoluzione della ripartizione degli investimenti in comunicazione BTL nelle grandi imprese o gruppi prevista per il prossimo biennio dalle agenzie di comunicazione				
Strumento BTL	Decremento	Stabile	Incremento	No in rispo
Relazioni esterne				
Relazioni pubbliche	4%	13%	35%	48%
Relazioni con i media	4%	18%	22%	56%
Relazioni con gli investitori	2%	33%	10%	55%
Sponsorizzazioni				
Musica e sport	17%	20%	12%	51%
Ambiente	7%	10%	33%	50%
Arte e cultura	16%	20%	12%	52%
Sociale e sanitario	10%	21%	17,5%	51,5%
Incentives e trade marketing	6%	14%	29%	51%
CRM e customer care	4%	16,5%	30%	49,5%
Altro	2%	18%	9%	71%

Nel complesso, la parte del campione che ha aspettative prevalentemente negative risulta largamente minoritaria, a conferma di quanto osservato in precedenza, relativamente all'attesa di crescita dell'impegno delle imprese nel BTL.

La rilevanza attribuita ai diversi strumenti del BTL cambia nel caso delle piccole e medie imprese. In questo ambito, secondo le agenzie, le relazioni esterne (relazioni pubbliche, con i media e con gli investitori) continuano ad avere il peso preponderante, ma aumenta il rilievo attribuito alle sponsorizzazioni. In media, si ritiene che nei due ambiti sia opportuno allocare rispettivamente il 38% e il 36% del budget in BTL. Relativamente molto inferiore la spesa per *incentives* e *trade marketing* (12%), così come in CRM e *customer care* (Tab. 2.10).

NELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE RELAZIONI ESTERNE E SPONSORIZZAZIONI COPRONO QUASI TRE QUARTI DEL BUDGET

T 2.10 Ripartizione media degli investimenti in comunicazione BTL realizzati dalle piccole e medie imprese, prevista dalle agenzie di comunicazione	
Strumento BTL	% del campione
Relazioni esterne	38%
Relazioni pubbliche	16%
Relazioni con i media	14%
Relazioni con gli investitori	8%
Sponsorizzazioni	36%
Musica e sport	9%
Ambiente	10%
Arte e cultura	9%
Sociale e sanitario	8%
Incentives e trade marketing	12%
CRM e customer care	12%
Altro	2%

Per quanto riguarda il futuro, prevale anche per le piccole e medie imprese un'aspettativa di incremento della spesa nel BTL, sia pur con una intonazione decisamente più prudente e con segnali di orientamento negativo, in particolare nel caso delle sponsorizzazioni in campo musicale, sportivo e culturale. Le aspettative positive verso sponsorizzazioni in campo ambientale trovano invece ampia conferma anche per quanto riguarda le piccole e medie imprese (Tab. 2.11).

T 2.11 Evoluzione della ripartizione degli investimenti in comunicazione BTL nelle piccole e medie imprese prevista per il prossimo biennio dalle agenzie di comunicazione

Strumento BTL	Decremento	Stabile	Incremento	No in rispo
Relazioni esterne				
Relazioni pubbliche	3%	21,5%	25%	50,5%
Relazioni con i media	4%	23%	17%	56%
Relazioni con gli investitori	3%	23%	15%	59%
Sponsorizzazioni				
Musica e sport	18,5%	18,5%	10%	53%
Ambiente	5%	4%	36%	55%
Arte e cultura	14%	16,5%	16,5%	53%
Sociale e sanitario	8%	15%	18%	59%
Incentives e trade marketing	7%	18,5%	17,5%	57%
CRM e customer care	4%	12%	32%	52%
Altro	4%	18%	7%	71%

L'analisi presso le imprese relativa al modo in cui sono ripartiti gli investimenti in BTL ha fatto riferimento agli specifici prodotti/servizi rientranti nel BTL in cui l'azienda normalmente ripartisce il budget disponibile per queste forme di comunicazione. I risultati di quest'analisi sono quindi solo parzialmente sovrapponibili a quelli emersi dall'analisi del punto di vista delle agenzie.

A livello aggregato, la spesa per stampati, pubblicazioni e brochure, continua a rimanere la voce preponderante, assorbendo circa un quinto della spesa. Seguono a poco meno del 20% del totale la partecipazione a fiere e mostre, le sponsorizzazioni e l'organizzazione di eventi e conferenze. Sugli altri strumenti si allocano quote relativamente piccole di budget, con l'eccezione della comunicazione su web che, sulla base della crescita costante di questi anni, ha raggiunto un peso di circa il 13%.

Il dato complessivo va considerato con attenzione; l'analisi distinta delle grandi imprese e delle PMI mostra, infatti, alcune differenze consistenti. Come prevedibile, nel primo sottoinsieme, le sponsorizzazioni sono considerate lo strumento più rilevante, con un quarto del valore complessivo degli investimenti; nelle altre categorie di aziende, il peso di questa spesa rispetto ad altri strumenti è di gran lunga inferiore. Nelle

grandi, la seconda principale voce di spesa nel BTL è rappresentata da eventi e conferenze (21% del totale); rilevante rimane anche il rilievo della spesa per stampati, brochure e pubblicazioni, nonché per la partecipazione a fiere e mostre (Tab. 2.12).

T 2.12 Ripartizione degli investimenti in strumenti BTL sostenuti dalle imprese nel 2010

Investimenti in BTL	da 1 a 50*	da 51 a 250*	da 251 a 1000*	> 1000*	Totale
Sponsorizzazioni/testimonial	6%	13,5%	10%	25%	14,5%
Packaging e corporate design	3%	5%	11,5%	3%	5%
Stampati e pubblicazioni/leaflet/brochure	21%	15%	23%	16%	18,5%
Sampling/campioni omaggio	9%	8%	4%	3%	6%
Concorsi e operazioni a premio	5,5%	3,5%	12%	2%	5%
Eventi/conferenze/convegni	13%	13,5%	6,5%	21%	14,5%
Fiere e mostre	18,5%	15,5%	21%	11%	16%
Mailing/telemarketing-all/contact center	5,5%	3%	1%	6%	4,5%
Comunicazione sul web/digital pr	12,5%	13%	11%	11%	12%
Altro	6%	10%	0%	2%	4%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%

(*) numero di dipendenti

LA MAGGIOR PARTE DELLE IMPRESE CONFERMANO UN'ASPETTATIVA DI STABILITÀ O CRESCITA

Per le piccole imprese, circa un quinto del BTL è assorbito dalla realizzazione di stampati, brochure e pubblicazioni; notevole rilevanza assume anche la spesa per la partecipazione a fiere e mostre. Proporzioni analoghe si registrano nelle aziende di dimensione medio – piccola. Importante osservare che gli investimenti nella comunicazione web assorbono una quota tra l'11% e il 13% degli investimenti in tutte le categorie dimensionali di impresa. Nel loro insieme, le imprese esprimono una previsione non negativa circa l'investimento futuro nei vari strumenti di BTL. Il consenso più diffuso sulla crescita riguarda la comunicazione su web; per la maggior parte degli altri strumenti prevale l'aspettativa di stabilità o di crescita (Tab. 2.13).

LE AZIENDE SONO PARTICOLARMENTE POSITIVE SULLA COMUNICAZIONE WEB

T 2.13 Evoluzione prevista della ripartizione degli investimenti in strumenti BTL prevista dalle aziende per il prossimo biennio

Strumenti BTL	Decremento	Stabile	Incremento	Non rispo
Sponsorizzazioni/testimonial	6%	23%	11,5%	59,5%
Packaging e corporate design	2%	15,5%	19%	63,5%
Stampati e pubblicazioni/leaflet/brochure	12%	17%	19%	52%
Sampling/campioni omaggio	10%	13%	10%	67%
Concorsi e operazioni a premio	6%	17%	8%	69%
Eventi/conferenze/convegni	8%	21%	19%	52%
Fiere e mostre	13%	12%	8%	67%
Mailing/telemarketing-all/contact center	0%	10%	15%	75%
Comunicazione sul web/digital pr	2%	6%	37%	55%
Altro	4%	6%	2%	88%

Il consenso sull'ipotesi di aumento risulta maggiore tra le imprese di dimensione minore, rispetto alle medie e alle grandi, dove prevale nettamente l'idea di stabilità. Trova qui conferma l'ipotesi che anche le piccole aziende stiano rendendo molto più articolata la propria azione di comunicazione attraverso appunto l'utilizzazione dei vari strumenti del BTL e, specularmente, stiano diventando un mercato di una certa consistenza.

2.3 I target prevalenti del BTL

I target ritenuti più sensibili al BTL per la maggior parte del campione di agenzie di comunicazione (35% del totale) sono i clienti, potenziali e attuali; notevole attenzione riscuotono anche gli *stakeholder* (istituzioni, associazioni, ONG), indicati come target significativo dal 17% dei rispondenti. Quest'ultimo dato sottolinea l'importanza che tali soggetti hanno assunto nella strategia di comunicazione dell'azienda; è possibile osservare che la crescente diffusione del BTL sia spiegata proprio anche dalla maggiore attenzione tributata agli *stakeholder*, quali target della comunicazione, considerata l'efficacia relativamente minore che nei loro confronti riesce ad avere la comunicazione pubblicitaria (Tab. 2.14).

T 2.14 I target ritenuti più sensibili alla comunicazione BTL dalle agenzie di comunicazione	
Target	% del campione
Clienti/consumatori potenziali	18%
Clienti/consumatori acquisiti	17%
Intermediari commerciali/trade	11,5%
Forza vendita	8%
Media	11%
Stakeholder (Ist, ONG, Ass)	17%
Dipendenti/collaboratori	9%
Fornitori	3%
Altro	3,5%
Non risponde	2%

Nella prospettiva delle imprese, il rilievo dei clienti attuali e potenziali è ancora superiore. Su questi due target le imprese intervistate dichiarano di aver concentrato il 58% degli investimenti in comunicazione BTL nel 2010. La spesa finalizzata agli altri possibili target non è stata in nessun caso superiore al 10%; relativamente maggiore l'impegno verso gli "altri *stakeholder*" e i media (Tab. 2.15).

CLIENTI POTENZIALI E ATTUALI SONO I TARGET DECISAMENTE PREVALENTI

ANCHE IN FUTURO LA COMUNICAZIONE BTL VERSO IL CLIENTI AUMENTERÀ MOLTO. CRESCENTE ATTENZIONE ANCHE DELLA COMUNICAZIONE VERSO GLI STAKEHOLDER

T 2.15 Ripartizione degli investimenti in strumenti BTL sostenuti dalle imprese nel 2010					
Target	da 1 a 50*	da 51 a 250*	da 251 a 1000*	> 1000*	Totale
Clienti/consumatori potenziali	34%	32,5%	28%	29%	31%
Clienti/consumatori acquisiti	31%	25%	33%	23%	27%
Intermediari commerciali/trade	12,5%	16,5%	10%	1%	8%
Forza vendita	4,5%	5%	9%	5%	6%
Media	6%	9%	8%	12%	9%
Altri stakeholder	7%	6%	5%	14%	9%
Dipendenti/collaboratori	2%	2%	5%	8%	5%
Fornitori	3%	4%	2%	4%	3%
Altro	0%	0%	0%	4%	2%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%

(*) numero di dipendenti

La focalizzazione sui clienti è relativamente superiore nel caso delle piccole aziende; rispetto alle altre classi dimensionali, nelle imprese di grande dimensione, ha consistenza decisamente superiore la comunicazione BTL verso gli "altri *stakeholder*" e i "media". Per il prossimo biennio, il consenso prevalente è nel senso dell'incremento degli investimenti, per la maggior parte dei possibili target. L'aspettativa positiva è particolarmente diffusa nel caso dei consumatori potenziali e acquisiti, degli *stakeholder* e dei dipendenti e collaboratori (Tab. 2.16).

T 2.16 Evoluzione della ripartizione per target degli investimenti in comunicazione BTL prevista dalle imprese per il prossimo biennio				
Target	Decremento	Stabile	Incremento	Non risponde
Clienti/consumatori potenziali	2%	8%	32%	58%
Clienti/consumatori acquisiti	0%	12%	24%	64%
Intermediari commerciali/trade	6%	6%	10%	78%
Forza vendita	0%	14%	12%	74%
Media	4%	16%	10%	70%
Altri stakeholder	2%	12%	16%	70%
Dipendenti/collaboratori	2%	12%	14%	72%
Fornitori	0%	14%	6%	80%
Altro	0%	8%	2%	90%

2.4 Chi decide l'investimento in BTL e quanto la sua gestione è esternalizzata

Secondo l'indicazione del campione esaminato, nelle grandi imprese, la parte nettamente prevalente (60%) degli investimenti in BTL è gestito dalla direzione "relazioni pubbliche e comunicazione" o in alternativa, dalla "direzione marketing" (32% dei casi); molto limitate risultano essere le risorse gestite da altre direzioni. Una situazione simile si osserva tra le medie imprese, sia pur con una prevalenza della direzione "marketing" rispetto a quella espressamente competente su "relazioni pubbliche e comunicazione" (Tab. 2.17).

T 2.17 Ripartizione degli investimenti nel 2010 in comunicazione BTL per soggetto/area aziendale che effettua l'investimento					
Soggetto/area aziendale	da 1 a 50*	da 51 a 250*	da 251 a 1000*	> 1000*	Totale
Direzione generale	49%	18%	9%	7%	22%
Direzione relazioni pubbliche e comunicazione	10%	12%	31%	57%	30%
Direzione mktg	40%	50%	56%	32%	42%
Direzione risorse umane	0%	4%	3%	2%	2%
Direzione Finanza	0%	2%	0,5%	0%	1%
Altro	1%	14%	0,5%	2%	3%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%

(*) numero di dipendenti

Completamente diversa è, invece, la situazione nelle piccole imprese: il peso della direzione generale risulta essere decisamente maggiore, anche se circa metà della spesa in BTL risulta essere comunque gestita da chi ha responsabilità di marketing, comunicazione e relazioni istituzionali. L'esternalizzazione della gestione del BTL risulta certamente rilevante e diffusa tra le imprese, ma non certo prevalente e comunque influenzata dalla dimensione aziendale (Tab. 2.18).

T 2.18 Investimenti in comunicazione BTL realizzata dalle aziende attraverso il supporto di agenzie/consulenti esterni nel 2010					
Investimenti	da 1 a 50*	da 51 a 250*	da 251 a 1000*	> 1000*	Totale
Da 0% a 10%	18%	25%	20%	24%	21%
Da 10% a 30%	29%	13%	60%	18%	29%
Da 30% a 50%	18%	38%	10%	6%	15%
Da 50% a 80%	6%	13%	0%	24%	12%
Da 80% a 100%	0%	0%	10%	18%	8%
Non risponde	29%	11%	0%	10%	15%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%

A livello aggregato, il 50% dei rispondenti dichiara di affidare all'esterno non oltre il 30% degli investimenti in BTL, mentre sono meno del 10% coloro che ricorrono a una esternalizzazione "massiccia" (oltre l'80%). La distribuzione delle risposte fornite dalle imprese distinte per insiemi dimensionali mostra una notevole varietà di approccio. Tra le grandi imprese, ad esempio, metà dei rispondenti indica un'esternalizzazione degli investimenti fino al 50% e l'altra metà invece, oltre il 50%. Tra le piccole imprese, prevale nettamente l'attitudine a gestire all'interno la maggior parte delle attività, pur ricorrendo a soggetti esterni per le attività specialistiche. Risulta confermata la tendenza delle imprese ad affidare a soggetti specializzati esterni la gestione delle attività di BTL. Tale tendenza appare particolarmente forte nel caso della comunicazione su web, dell'organizzazione di eventi e conferenze, del packaging (Tab. 2.19).

T 2.19 Propensione all'esternalizzazione della gestione degli strumenti di comunicazione BTL prevista dalle agenzie di comunicazione per i propri clienti				
Strumenti BTL	Decremento	Stabile	Incremento	Non risponde
Sponsorizzazioni/testimonials	26%	30%	39%	5%
Packaging e corporate design	13%	35%	44%	8%
Stampati e pubblicazioni/leaflet/brochure	21%	40%	34%	5%
Sampling/campioni omaggio	29%	43%	20%	8%
Concorsi e operazioni a premio	16%	42%	34%	8%
Eventi/conferenze/convegni	18%	32%	45%	5%
Fiere e mostre	28%	42%	24%	6%
Mailing/telemarketing-all/contact center	18%	39%	35%	8%
Comunicazione sul web/digital pr	3%	8%	83%	6%
Altro	0%	38%	11%	51%

(*) numero di dipendenti

Per quanto prevalente, tale tendenza non risulta tuttavia incontrastata. Sono molto numerosi anche coloro che propendono a favore di una stabilità del grado di esternalizzazione o addirittura verso una sua diminuzione. Questa evidenza può essere interpretata come la conferma che nel BTL permangono funzioni svolte direttamente dall'impresa e attività affidate a soggetti specializzati esterni; l'equilibrio tra i due ambiti è tendenzialmente mutevole e comunque sfugge a regole di tipo generale. Tale interpretazione trova conferma nell'indicazione fornita dalle imprese, relativamente al numero di collaboratori interni dedicati a tempo pieno alle attività connesse al BTL; per il 40% del campione considerato nel suo insieme, tale numero è addirittura superiore a 10, a conferma che pur in un quadro di forte ricorso a competenze specialistiche esterne, rimane consistente l'attività svolta direttamente all'interno dell'impresa (Tab. 2.20).

T 2.20 Dipendenti/collaboratori interni dedicati a tempo pieno all'attività di comunicazione BTL all'interno delle aziende					
Dipendenti Interni	da 1 a 50*	da 51 a 250*	da 251 a 1000*	> 1000*	Totale
Da 1 a 5	47%	50%	60%	12%	38%
Da 6 a 10	6%	25%	0%	24%	13%
> 10 (specificare)	29%	25%	40%	59%	40%
Non risponde	18%	0%	0%	5%	9%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%

(*) numero di dipendenti

La lettura di questo dato richiede un'analisi distinta tra grande e piccola impresa. Come prevedibile, mentre tra le prime, circa il 60% dichiara di dedicare al BTL oltre 10 risorse interne, tra le seconde, quasi il 50% indica invece di utilizzare non più di 5 collaboratori. Un certo equilibrio tra coinvolgimento ampio o limitato di risorse interne emerge, infine, tra le imprese di dimensione media.

2.5 Le questioni cruciali nei prossimi anni

Oltre a rilevare aspetti di natura quantitativa, l'indagine ha anche cercato di cogliere le aspettative che il mondo della comunicazione ha relativamente all'evoluzione del BTL; in particolare gli aspetti più rilevanti che lo caratterizzeranno e che ne distingueranno le funzioni.

È opinione molto diffusa tra coloro che hanno partecipato all'indagine che il BTL sarà sempre più focalizzato sull'obiettivo di rafforzare il grado di *engagement* dei clienti verso l'impresa. È proprio l'elevata potenziale efficacia che gli strumenti del BTL dimostrano di avere a tal fine a determinarne la rilevanza attuale e futura. Di conseguenza, la loro utilizzazione deve essere finalizzata a massimizzare "l'interazione e la interattività" dell'impresa e della sua offerta con il cliente, attuale e potenziale. Il BTL svolge la funzione essenziale di facilitare una comunicazione il più possibile diretta, personalizzata e relativamente continua.

A differenza di quanto tende ad accadere con la pubblicità, nel BTL l'azienda ha il controllo diretto del processo di comunicazione e partecipa in prima persona nella relazione instaurata con i soggetti-target. Al tempo stesso, diviene possibile adeguare il mix "strumenti-contenuti" attraverso cui si comunica alle specifiche caratteristiche del target, massimizzandone di conseguenza il coinvolgimento e la qualità di risposta. I contenuti e le modalità tecniche utilizzate devono essere adattate alle specificità di coloro che rappresentano il target della comunicazione. È necessario quindi lavorare sulla base di una attenta "micro segmentazione" degli insiemi verso cui si vuole comu-

IL GRANDE DINAMISMO CHE CARATTERIZZA LA DOMANDA DI COMUNICAZIONE BTL RICHIEDE UNA RAPIDA MATURAZIONE DEGLI ATTORI, IMPRESE E PROFESSIONISTI, CHE SI PROPONGONO DI SODDISFARLA

Giovanna Maggioni, Upa

nicare; trovare modalità per stimolare l'*awareness* sull'offerta e sull'azienda "da vicino", sulla base di un rapporto tra *peers* pensato per consolidarsi e arricchirsi nel tempo. Di qui anche la necessità di concepire la singola azione di comunicazione BTL come parte di un progetto ampio e di medio termine. Il focus va posto sul processo di comunicazione, articolato nel tempo in un insieme di iniziative coerenti, sinergiche in continua evoluzione, volte a cogliere sia obiettivi tattici sia strategici. Va sottolineato che per attuare questo approccio occorre un sistema di offerte ben strutturato sul piano sia delle competenze tecniche sia delle capacità organizzative.

Per rendere massimo l'impatto sul *customer engagement* si ritiene essenziale sviluppare forme di comunicazione BTL basate su internet. Risulta molto elevato il consenso sul fatto che la rete sarà sempre più il perno attorno a cui sviluppare la strategia di comunicazione; non sono pochi coloro che ritengono che nel medio termine, la parte più significativa della comunicazione non solo passerà attraverso internet, ma sarà costruita sulla base delle sue logiche. Significativa a riguardo la testimonianza di uno degli intervistati: "grande aumento della presenza sul web, nuove forme di partecipazione e sponsorizzazioni; occhio puntato sui social network". Molta attenzione viene posta sul *digital marketing* e in questo ambito sull'utilizzazione delle varie metodologie di interazione con i target: dal *viral al buzz marketing*, agli eventi di *guerrilla marketing*. Progettato e attuato nel contesto tecnologico nonché comportamentale di internet, il BTL può garantire alla comunicazione le due caratteristiche ritenute essenziali oggi e sempre più in futuro: rapidità e creatività.

Rapidità rispetto al manifestarsi delle esigenze del target; alla necessità di adattamento del valore percepito, in particolare delle sue componenti intangibili, al variare, spesso repentino, di tali esigenze. Rapidità di fronte al verificarsi di eventi che coinvolgono direttamente o anche indirettamente l'impresa o la sua offerta, influenzandone la percezione di posizionamento presso gli interlocutori esterni, a partire dai clienti. Si pensi, ad esempio, a quanto la rapidità sia rilevante nella comunicazione in situazioni di crisi.

La creatività non va intesa semplicemente come carattere intrinseco di qualsiasi buona azione di comunicazione. Deve essere il denominatore comune di tutto il processo di comunicazione, garantendo capacità innovativa su ogni piano della comunicazione: quello degli obiettivi, dei contenuti, delle modalità, dei canali, degli stessi target. Sarà essenziale "ascoltare in alta fedeltà e comunicare in alta definizione".

Nell'opinione della parte prevalente del campione esaminato, il BTL diverrà sempre più centrale nel sistema di comunicazione delle grandi come delle piccole imprese, poiché: "oggi e sempre più in futuro sarà fondamentale saper gestire i flussi comuni-

cativi su canali sempre più diretti e specializzati”. Il successo del BTL dipende quindi dalla misura in cui riuscirà a innestarsi su internet, sfruttandone le potenzialità per aumentare appunto il grado di creatività e innovatività della comunicazione e la rapidità con cui viene erogata ai diversi target.

L'efficacia del BTL nel rafforzare il grado di *engagement* verso l'azienda e la sua offerta non riguarda solo i clienti, ma deve essere esteso a tutti i principali *stakeholder* con cui l'impresa deve interagire. In questa prospettiva, esso estende la sua rilevanza nella comunicazione legata alle politiche di sostenibilità dell'impresa. Lo *stakeholders' engagement* rappresenta, infatti, il paradigma concettuale ormai più consolidato per il progressivo miglioramento del grado di sostenibilità dell'azienda. Il BTL partecipa a questo paradigma, attivando modalità di comunicazione che permettano agli *stakeholder* di conoscere i comportamenti sostenibili dell'impresa in maniera puntuale, esaustiva, beneficiando anche di opportunità di interazione con essa. A tal fine, il BTL può essere un supporto utile anche nell'inserire in maniera autorevole e credibile l'impresa nelle reti di attori che partecipano allo sviluppo sostenibile della Comunità.

Sulla base della sua crescente integrazione nel mondo digitale e nei sistemi di interazione che vanno sviluppandosi al suo interno, lo stesso BTL potrebbe attraversare cambiamenti radicali rispetto alle configurazioni cui siamo attualmente più abituati. Alcuni ipotizzano addirittura la “scomparsa delle singole discipline del BTL”. Anche senza arrivare a ipotesi estreme come questa, sarà probabilmente necessario innovare una certa parte degli strumenti, individuando anche modalità per far “dialogare” le diverse forme di comunicazione e per sfruttare le possibili sinergie. Il rafforzamento del *company profile* è considerato un ambito in cui queste innovazioni paiono di particolare rilievo. Diviene necessario sviluppare una adeguata integrazione di strumenti di comunicazione (peraltro non necessariamente solo “innovativi”) in grado di cogliere e promuovere gli aspetti “di sistema” dell'impresa; in altri termini, di rendere coerente la percezione delle componenti principali del sistema impresa, coordinando il complesso di azioni che influenzano tale percezione.

Un'ulteriore determinante della positiva evoluzione del BTL, ma anche del modo in cui esso andrà configurandosi, è la prioritaria esigenza di contenimento dei costi. Le imprese, senza particolari distinzioni in ordine alla dimensione o al settore di appartenenza, sono oggi fortemente impegnate sull'ottimizzazione dei ritorni dell'investimento in comunicazione; è, quindi, molto rapido lo spostamento della spesa sugli strumenti che offrono le migliori performance in termini di qualità e risultati rispetto al costo sostenuto. Rispetto al passato, la composizione del mix di comunicazione tende a essere molto meno stabile. A questo si aggiunge l'esigenza di contenere anche

**PER IL FUTURO PREVEDO
MENO SPAZI MEDIA
E PIÙ COMUNICAZIONE
INTEGRATA, MENO
RISORSE FINANZIARIE
E PIÙ PROFESSIONALITÀ**

Beppe Facchetti, Assorel

**L'AZIENDA DEVE
MANTENERE LA REGIA,
MA POI SERVONO
GLI SPECIALISTI ESTERNI
PER RAGGIUNGERE
GLI OBIETTIVI SPECIFICI**

Beppe Facchetti, Assorel

il livello assoluto della spesa in comunicazione; in diversi casi, anche a ridurla; una diminuzione che si vuole attuare, riuscendo a ridurre il meno possibile il potenziale di comunicazione dell'impresa.

Tutto questo determina la ricerca di strumenti di comunicazione relativamente semplici, che possano essere trasmessi attraverso canali poco costosi (relativamente ai contatti raggiungibili, ma in una certa misura anche in senso assoluto), ma che non penalizzino la qualità dei contenuti e la loro efficacia rispetto alle aspettative dei target. La duttilità di gran parte degli strumenti del BTL e la loro potenziale elevata integrabilità nella rete li rende le opzioni più consistenti per assolvere all'esigenza di ottimizzare allo stesso tempo efficienza ed efficacia della comunicazione.

2.6 Alcune implicazioni manageriali*

Man mano che si allarga il ventaglio degli strumenti a disposizione della comunicazione, e direttamente o indirettamente si coinvolgono nell'attività tutte (o quasi) le aree funzionali dell'azienda, per raggiungere obiettivi vari nei confronti dei diversi destinatari, il problema del *beyond the line* finisce per non essere più di tipo “comunicazionale” ma, soprattutto, organizzativo. Infatti la prima domanda che sorge è: “chi coordina tutto il processo?” e, soprattutto, “come?”. Insomma, quello che emerge come prima necessità è la presenza di un “direttore d'orchestra” capace di far lavorare insieme i diversi “strumentisti”, in modo da non avere sovrapposizioni o, peggio, dissonanze tra le varie attività, cercando il massimo della sinergia e dell'efficienza nel rispetto dei valori del *brand*. Inutile nascondere che questo ruolo appare di una certa criticità e, di fatto, non sempre viene svolto correttamente. Anche perché ognuna delle diverse possibili alternative organizzative generalmente adottate dalle aziende porta con sé le sue criticità³.

La soluzione che in molti casi si adotta, specialmente nelle PMI, è quella di un *outsourcing* più o meno totale della parte strategica (e non solo quindi operativa) della comunicazione: un tipo di scelta che può tuttavia rendere le aziende vulnerabili, considerati i nuovi scenari competitivi sempre più caratterizzati dalla necessità di una comunicazione efficace e distintiva.

D'altra parte, anche l'inserimento nell'organigramma di una funzione ad hoc, che oltre ad avere i ruoli tipici dell'ufficio RP, venga investita della responsabilità del coordinamento e controllo della comunicazione fatta dalle diverse funzioni, in molti casi non funziona. Sia perché scarseggiano le professionalità adeguate (anche se spesso questi uffici si riempiono di un numero esagerato di addetti) e quindi l'autorevolezza, e sia perché manca l'autorità necessaria per incidere in modo significativo sul comportamento altrui.

3. Spenner P., *Why do you need a New Media 'ringmaster'*, in “Harvard Business Review”, dicembre 2010.

* Questo paragrafo è stato redatto da Carlo Alberto Pratesi.

La terza soluzione è quella che prevede l'impegno prevalente del vertice aziendale nel definire linee guida e criteri attuativi del processo di comunicazione. Sappiamo bene che questo in molti casi produce gravi rallentamenti (invece mai come adesso è necessario essere reattivi e veloci nel comunicare), e comunque non può funzionare nelle aziende medio-grandi, per ovvi problemi di sovraccarico del *top management* di (altre) responsabilità.

Quale sarà dunque la soluzione organizzativa da adottare per non perdere le opportunità offerte dai numerosi nuovi strumenti di comunicazione, considerati i nuovi scenari competitivi? Probabilmente si assisterà a una evoluzione, caratterizzata da una progressiva pervasività dell'area Comunicazione, che finirà per non riguardare più una sola funzione ma, in modo più o meno marcato, tutte le aree dell'azienda. Del resto è già avvenuto per la Qualità che, elevata a funzione negli anni '80, si è poi diffusa (proprio in virtù della sua importanza) nelle diverse altre aree organizzative, perdendo in molti casi il suo ufficio dedicato. E come in parte sta succedendo per il Marketing – oggi tutti ne adoperano l'approccio, dal vertice (Corporate Marketing) alle Risorse Umane (Marketing Interno), dalla Finanza alla Supply Chain (Marketing degli Acquisti) – e dovrà accadere per l'Innovazione (che non può restare di esclusiva pertinenza della Ricerca e Sviluppo). Così la Comunicazione *beyond the line* finirà per essere una responsabilità che ricadrà su chiunque operi all'interno di una organizzazione: solo così sarà possibile una sorta di “coordinamento spontaneo” delle diverse attività. In questa prospettiva diventa indispensabile prevedere nuovi investimenti nella formazione interna (utilizzando magari le risorse risparmiate dall'*advertising*), che sarà tanto più complessa quanto più, nella percezione di gran parte delle nostre PMI, la Comunicazione non è considerata scienza, ma piuttosto una pratica guidata dal buon senso e messa in atto da chiunque ne abbia una (minima) predisposizione.

In questo senso, la speranza è che uno studio come questo possa servire anche ad avviare un processo educativo che, oltre a dare visibilità alle diverse aree della comunicazione, renda consapevoli “addetti” e “non addetti ai lavori” della loro complessità e rilevanza.

SPECIALMENTE NEI MOMENTI DI CRISI LE AZIENDE HANNO BISOGNO DI VALIDI PROFESSIONISTI INTERNI, ANCHE PER GESTIRE BENE I CONSULENTI E LE AGENZIE

Ivo Ferrario, Centromarca

CONCLUSIONI

TONI MUZI FALCONI

In questa breve nota interpretativa soffermo l'attenzione sulle ‘relazioni pubbliche’ – intese come l'insieme di azioni e comportamenti consapevoli e programmati che una organizzazione (sociale, pubblica, privata) attiva per creare, monitorare, consolidare e sviluppare relazioni con i suoi *stakeholder*⁴, nell'intento di rafforzare la sua ‘licenza di operare’⁵.

Da questo punto di vista, il termine di attività **beyond** (nel senso italiano di ‘oltre’) ben chiarisce la discontinuità intervenuta rispetto alla tradizionale e classica distinzione fra attività ‘*above the line*’ e ‘*below the line*’, come peraltro solidamente argomentato nel commento dei ricercatori ai risultati di questa ricerca.

Domanda e offerta di comunicazione

In genere i mercati cambiano, più o meno consapevolmente, quando si modifica la natura della domanda.

Ma un mercato si sviluppa e cresce stabilmente quando anche l'offerta si rende consapevole della trasformazione *prima* (ma non troppo tempo prima) che questa si manifesti, con modalità esplicite e consapevoli.

Ed è solo così che anche l'offerta può co-determinare il cambiamento, evitando di essere più o meno rapidamente disintermediata da nuovi operatori innovativi che si presentano sul mercato. Certamente, tutta l'attività comunicativa (*above* e *below*) delle organizzazioni, tradizionalmente orientata a trasferire informazioni, messaggi e contenuti **ai pubblici**, si va orientando verso una attività tesa a costruire **relazioni con gli stakeholder**, anche utilizzando strumenti e canali di comunicazione.

Il governo efficace di queste relazioni diventa così la leva più rilevante del successo organizzativo.

Piccoli e interessanti

Se interpretiamo da questa prospettiva i dati che emergono da questa rilevazione, il suo aspetto forse più interessante risiede nelle risposte che i professionisti dell'offerta attribuiscono agli orientamenti delle piccole organizzazioni: una netta e decisa indicazione di come valutano decisivo il ruolo delle relazioni con gli *stakeholder*.

Il dato è parzialmente confermato anche dalle risposte della domanda. Dico “parzialmente” soltanto poiché il numero delle organizzazioni che hanno risposto al questionario appare insufficiente per una conferma attendibile... anche se è naturale pensare che tale indicazione possa essere attribuita alla diffusa convinzione che la soglia minima di investimento necessario per essere efficaci in pubblicità (*above the line*) sia largamente superiore a quella per il tradizionale *below the line*, e quindi fuori della portata della piccola organizzazione.

Ma ci sono piccoli e piccoli

A questo proposito, osserviamo che se i dati vengono osservati da una prospettiva relazionale (che è quella che interessa in questa sede) anziché in termini quantitativi

4. Per *stakeholder* intendiamo quei pubblici che producono conseguenze sugli obiettivi di una organizzazione; quelli sui quali un'organizzazione produce conseguenze con le sue azioni; o entrambi (collaboratori, azionisti, clienti, distributori, fornitori, investitori, media, decisori pubblici, competitori).

5. Termine che preferisco rispetto a quello *bon a tout dire* di reputazione perché chiarisce bene che sono loro – gli *stakeholder* – a concedere o ritirare all'organizzazione la sua ragione di esistere e di creare ricchezza.

(come la dimensione di fatturato o il numero dei dipendenti) il tradizionale accorpamento che le ricerche economiche fanno delle piccole e medie organizzazioni va interpretato con cautela.

Infatti, i profili motivazionali delle organizzazioni mutano sostanzialmente, in termini di complessità e di valore dei rispettivi sistemi di relazione, se la piccola organizzazione predilige l'opzione di restare piccola per costruirsi una nicchia di valore aggiunto, oppure se preferisce crescere in dimensioni quantitative per “provare” a diventare grande.

Sempre connessi

Più in generale e osservando i dati che emergono dalla ricerca, per comprendere il radicale cambiamento delle attività relazionali e comunicative delle organizzazioni piccole, ma anche medie e grandi prodotto dalla spinta al concetto di **beyond**, è utile partire dalla discontinuità indotta dalla connettività 24/7 e dai processi accelerati sia di globalizzazione che di competitività internazionale, che hanno prodotto quella che chiamiamo la ‘società a rete’ nella quale ci troviamo immersi.

Intendiamoci, il concetto e la rilevanza della rete di relazioni sono sempre esistiti da che esiste il genere umano, ma la grande discontinuità odierna è determinata dal fatto che tutte le organizzazioni – in ogni parte del mondo – sono anche interrelate fra di loro 24/7 e che sono sostanzialmente mutate le nostre concezioni dello spazio e del tempo.

Reti di valore

Le organizzazioni consapevoli (che definiamo comunicative) si propongono (con impegno, determinazione e competenze ovviamente assai variegata) di governare ‘reti di valore’⁶, dove il valore viene determinato dalla qualità delle relazioni fra:

- i componenti di ciascuna rete;
- le diverse reti;
- i primi, le seconde, e le singole questioni/variabili (*issue*) che di volta in volta l'organizzazione decide di (o si trova obbligata ad) affrontare.

La ‘qualità delle relazioni’ diviene dunque un indicatore centrale del valore prodotto dall'organizzazione.

Il ruolo delle relazioni pubbliche

Oggi, il corpo di conoscenze delle relazioni pubbliche consente di valutare un sistema di relazioni, sia dal punto di vista strutturale, applicando le tecniche della *network analysis*, sia materialmente, valutando il valore della relazione in sé.

Le prime aiutano a capire i flussi di relazione, l'influenza, la frequenza e la vicinanza reciproca fra i diversi nodi di una singola rete, fra le diverse reti e con le dinamiche delle *issue* affrontate dall'organizzazione.

La valutazione materiale della qualità di una relazione invece si può interpretare e

6. È il concetto di *value network* elaborato dalla scuola scandinava del management, che identifica il valore aggiunto prodotto dall'organizzazione nella somma dei valori delle relazioni che intercorrono fra i componenti dei diversi network di valore e fra gli stessi network – per loro natura immateriali e non lineari (*fuzzy*) – che nascono all'interno, ai confini e all'esterno della stessa organizzazione ma che concorrono alle finalità dell'organizzazione.

misurare applicando i consolidati indicatori di reciproca fiducia, soddisfazione, impegno ed equilibrio di potere esistente nelle relazioni fra i diversi soggetti di una rete o fra reti diverse.

La spinta verso il **beyond** induce l'organizzazione comunicativa sostenibile⁷ ad attribuire una crescente importanza a quella *licenza di operare* di cui abbiamo parlato all'inizio. Licenza che le viene attribuita, con modalità assai variabili nel tempo, dai suoi *stakeholder* interni, esterni o di confine.

La *governance*⁸ dell'organizzazione ha quindi la responsabilità di mappare, identificare, ascoltare, relazionarsi e coinvolgere i suoi *stakeholder*, per comprendere le loro diverse e spesso conflittuali aspettative che la aiutino a definire politiche sostenibili che tengano conto sia delle aspettative così ascoltate valutandone le compatibilità con i propri obiettivi⁹.

L'attuazione di questi obiettivi è poi affidata al **management**.

L'**ascolto** degli *stakeholder* è quindi oggi la parte più importante del processo comunicativo.

Ma tutta la nostra generazione di professionisti è capace di comunicare ‘ai’ (e non **con** i) pubblici, e questo implica che non sappiamo ‘ascoltare’... che è processo assai più complesso e professionale rispetto al semplice aprire le orecchie o commissionare una banale ricerca economica, sociale o politica finalizzata a capire come meglio persuadere i nostri pubblici a pensare e, in qualche caso, a comportarsi come ci farebbe comodo.

Se è il management dell'organizzazione, come abbiamo detto, ad avere la responsabilità di implementare le politiche sostenibili decise dagli organi di governance occorre dire che, in questa discontinuità, i tempi di attuazione delle sue decisioni rappresentano oggi l'indicatore principale della qualità della singola decisione.

Ascoltando le aspettative degli *stakeholder* coinvolti e tenendone conto **prima** della decisione, il management migliora la qualità della decisione, accelerandone i tempi di attuazione.

L'organizzazione comunicativa privilegia dunque la cultura dell'ascolto e del dialogo con gli *stakeholder*, è una organizzazione aperta e ancora una volta emerge la centralità della questione riferita alla qualità delle relazioni.

Comunicare beyond

Alla fine, l'organizzazione comunicativa che si orienta verso il **beyond** si configura come un ‘Giano’ bifronte (o, se si preferisce una metafora meno etnocentrica, un profilo yin/yang).

Da una parte il ciclo *hard* della produzione (di prodotto o di servizio), dall'altra il ciclo *soft* della narrazione.

Da un lato la ‘linea’ produttiva, dall'altro la ‘linea’ narrativa.

7. Intesa come organizzazione che si propone di durare nel tempo.

8. Intesa come il management del management.

9. Il modello organizzativo della *stakeholder governance* si va facendo rapidamente strada nel mondo (in Sud Africa è obbligatorio, secondo la regola di ‘applica o spiega perché non lo fai’ dal 2011, in Danimarca se ne prevede l'applicazione alle imprese maggiori dal 2013, in Francia, Germania e UK la discussione è assai vivace, negli Stati Uniti le nuove autorità di regolazione dei mercati vi dedicano crescente attenzione).

Sotto quest'ultimo profilo l'organizzazione comunicativa è un medium, un editore, un narratore, un rendicontatore orientato alla manutenzione e alla crescita della licenza di operare dell'organizzazione.

La narrazione assume così una espressione continuata, multicanale, differenziata in funzione dei diversi interessi di ciascun gruppo di *stakeholder* ma coerente e accessibile ai singoli¹⁰.

Una narrazione che integra la rendicontazione 'dovuta' (bilancio, sicurezza, salute, lavoro, ambiente...) con quella 'volontaria' (di marketing, di prodotto, di responsabilità sociale, istituzionale) in un flusso continuo che facilita e stimola l'interazione, il dialogo, il coinvolgimento attivo.

L'integrazione (o è meglio **allineamento**?) assume dunque una funzione cruciale per l'efficacia organizzativa.

Se poi la valutazione monetaria del brand e le attività di CSR¹¹, sono divenuti in questi recenti mesi standard internazionale che richiedono il confronto con tutti gli *stakeholder* e non solo i consumatori o gli investitori, le funzioni di marketing e di finanza si trovano obbligati a dialogare con tutti gli *stakeholder* dell'organizzazione.

Ancora una volta il ruolo centrale delle relazioni.

'Adeguatezza'?

Ma come professionisti delle relazioni pubbliche siamo adeguati, abbiamo le abilità e le competenze per argomentare la sostanza di questo nuovo ruolo e per dimostrare la nostra produzione di valore?

Oppure preferiremo la via (suggerita all'inizio) della disintermediazione affinché il nostro ruolo venga meglio interpretato e attuato da nuovi operatori?

Il sistema di formazione professionale delle università e delle agenzie educative, comprese ovviamente e in primis quello delle associazioni professionali, sono oggi in grado di attrezzarci per questo ruolo? Cosa stiamo facendo per adeguarci?

Dalla risposta che diamo o daremo in tempi brevissimi dipende anche la licenza di operare della 'nostra professione'.

10. Ricco di prospettive in questa direzione si presenta il lavoro appena avviato a livello internazionale dall'IIRC (International Integrated Reporting Committee) che annovera fra i suoi partecipanti attivi tutti i protagonisti attivi della rendicontazione e della definizione degli standard amministrativi, patrimoniali, finanziari, sociali, economici e ambientali e che si propone di raggiungere una piattaforma condivisa internazionale per la rendicontazione integrata delle organizzazioni. In Italia, l'Oscar di Bilancio della FERPI ha appena avviato, in collaborazione con l'IIRC, un gruppo di lavoro parallelo di ricerca che per ora comprende i revisori, i commercialisti, i relatori pubblici, gli analisti finanziari, gli internal auditor, i responsabili della CSR, la centrale dei bilanci, gli amministratori indipendenti.

11. È proprio di questi ultimi mesi il rilascio mondiale di due nuove procedure ISO che per la prima volta affrontano la valutazione monetaria del valore di un brand e la certificazione *erga omnes* delle pratiche di responsabilità sociale delle organizzazioni. L'impatto di queste due nuove procedure sarà dirompente sulle attività organizzative e lascia intravedere forme e processi organizzativi radicalmente diversi dalla situazione esistente.

POSTFAZIONE

Nel 2010, nell'anno appena concluso, a livello globale la crisi internazionale dei mercati finanziari si è rapidamente tradotta in una crisi altrettanto globale dei sistemi economici e della produzione industriale, portando ovunque e anche nel nostro Paese a una forte contrazione degli investimenti, con riflessi pesanti sull'occupazione. Questo quadro ha visto nello stesso arco di tempo un forte decremento degli investimenti in pubblicità da parte di imprese e organizzazioni, almeno in tutta Europa e nel nostro Paese.

Apparentemente, in ogni momento di crisi il management, l'imprenditore, tagliano i costi in pubblicità, ma questa scelta non riguarda l'intera gamma delle attività di comunicazione *beyond the line* in cui questa ricerca, condotta da un gruppo di docenti della Luiss Business School di Roma, rileva invece una costante crescita degli investimenti a conferma di una osservazione presente nel Rapporto UPA che, su base annuale, misura gli investimenti nella pubblicità vera e propria.

Una situazione singolare, un'apparente contraddizione di tendenza che però, di fatto, ripete quanto si era già osservato agli inizi degli anni Settanta, nel momento peggiore della crisi energetica e delle sue conseguenze sui sistemi economici, quando si era osservato un analogo incremento degli investimenti in tutte le attività di comunicazione di impresa diverse dalla pubblicità.

Negli anni Settanta e nei nostri giorni queste considerazioni hanno una loro ragione, a mio avviso, proprio nella stessa natura delle attività di comunicazione *beyond the line*, in primo luogo delle relazioni pubbliche, nel cui ambito rientrano altri elementi rilevanti del *beyond the line*, vere e proprie aree di specializzazione delle RP come le sponsorizzazioni, la comunicazione interna, le relazioni sociali, le attività di comunicazione sui temi dell'ambiente.

La comunicazione *beyond the line* – tutto ciò che non è pubblicità – appare caratterizzata da una sua definita e decisa capacità di profilare gli interessi propri di un'ampia gamma di interlocutori, gli *stakeholder*, da cui deriva una gestione dei flussi di comunicazione su canali diretti e specializzati, attraverso una personalizzazione dei messaggi molto segmentati e articolati su obiettivi di impatto immediato.

Proprio per queste caratteristiche, il management e l'imprenditore nei momenti di crisi decidono di privilegiare gli investimenti nel *beyond the line* perché è più diretto, perché si rivolge a un ambito territoriale identificato, è selettivo sui pubblici, si avvale di una gamma di strumenti che interagiscono tra loro, perché offre ormai veri e propri modelli di partecipazione e di dialogo con i consumatori e la clientela attraverso il web e i social network, perché possiede una efficacia ed effetti misurabili nell'immediato. Queste sono le ragioni delle scelte che vedono crescere gli investimenti nel *beyond the line*, nel disegno di concentrare le risorse e di evitare le "dispersioni" che si verificano, comunque, quando si investe in pubblicità sui mass media.

I dati di questo primo Rapporto di indagine sugli investimenti in comunicazione *beyond the line*, realizzato dalla nostra Fondazione assieme alla Federazione Relazioni

Pubbliche Italiane, offrono una prima e articolata conferma sulla qualità con riferimento alle varie tipologie di investimenti nella comunicazione *beyond the line*, una conferma sul volume e sul rilievo degli investimenti complessivi, che di per sé dà soddisfazione alle ragioni di questa iniziativa e propone ulteriori opportunità di crescita e di specializzazione per le imprese, in primo luogo per le piccole e medie imprese, nonché per le agenzie e i professionisti del settore.

Attilio Consonni
*Presidente Fondazione
Coca-Cola HBC Italia*

SCHEDA FONDAZIONE COCA-COLA

Edito per conto di Fondazione Coca-Cola HBC Italia

Pubblicazione a cura di

Matteo G. Caroli

Carlo Alberto Pratesi

Fondazione Coca-Cola HBC Italia

Coordinamento editoriale

Tullia Chiacchiari

Aurelia Pavel

Editing

Simona Corsetti

Progetto grafico

Peliti Associati

Impaginazione

Valerio Fanelli

Illustrazione di copertina

Alberto Ruggieri

Stampa

Prostampa Sud

Stampato su carta ecologica FSC

Finito di stampare nel gennaio 2011

Fondazione Coca-Cola HBC Italia

Viale Monza, 338 - 20128 Milano

T 02.583228196 - F 02.58434474