



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI TERAMO

**COMUNICAZIONE D'IMPRESA**  
Anno Accademico 2023/2024

**RELAZIONI PUBBLICHE, CORPORATE  
COMMUNICATION E COMUNICAZIONE  
INTERNA-ORGANIZZATIVA**

(CAP. 1—E. Invernizzi, S. Romenti, Corporate Communication e  
Relazioni Pubbliche, McGraw-Hill Education, 2020, Cap. 1, pp. 1-27;  
CAP. 4—E. Invernizzi, S. Romenti, Corporate Communication e  
Relazioni Pubbliche, McGraw-Hill Education, 2020, Cap. 4, pp. 107-153.)

**Unit 8**

Comunicazione d'Impresa – a. a. 2023/2024 – Prof. Christian Corsi

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

1

**I quattro modelli di Grunig**

**Press agency-  
Publicity**

**Public  
Information**

**Two-way  
asymmetric**

**Two-way  
symmetric**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2

**L'evoluzione delle RP interpretata da Grunig**

	Press Agency - Publicity	Public Information	Two-way asymmetric	Two-way symmetric
<b>Obiettivo</b>	Propaganda	Informazione	Persuasione scientifica	Comprensione reciproca
<b>Natura della comunicazione</b>	A una via: la verità non è essenziale	A una via: la verità è importante	A due vie: effetti non equilibrati	A due vie: effetti equilibrati
<b>Modello della comunicazione</b>	Emittente -> Ricevente	Emittente -> Ricevente	Emittente -> Ricevente <- Feedback	Gruppo <-> Gruppo
<b>Natura della ricerca</b>	Poca: «conta delle teste»	Poca: valutazione dell'efficacia	Formativa: valutazione degli atteggiamenti	Formativa: valutazione delle competenze

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

3

## Modello Press agency-Publicity

L'obiettivo dell'attività di relazioni pubbliche è di svolgere una funzione di vera e propria **propaganda**, al fine di sviluppare la **notorietà** e la **fama** dell'organizzazione.

La **natura della comunicazione** è a una via, organizzazione -> pubblico, con scarsa attenzione alla **veridicità** e alla **completezza** delle informazioni erogate.

Il **modello di comunicazione** prevede che essa fluisca dall'organizzazione al pubblico, senza analisi dei bisogni e feedback.

L'**attività di ricerca** è scarsamente usata.

---

---

---

---

---

---

---

---

4

## Modello Public information

L'obiettivo dell'attività di relazioni pubbliche è di **diffondere informazioni veritiere** al pubblico.

La **natura della comunicazione** è a una via, organizzazione -> pubblico, ma con l'intento di fornire informazioni **veritiere**.

Il **modello di comunicazione** prevede che essa fluisca dall'organizzazione al pubblico, senza analisi dei bisogni e feedback.

L'**attività di ricerca** è scarsamente usata.

---

---

---

---

---

---

---

---

5

## Modello Two-way asymmetric

L'obiettivo dell'attività di relazioni pubbliche è quello della **persuasione scientifica**, finalizzata a **far accettare** il punto di vista dell'organizzazione.

La **natura della comunicazione** è a due vie ed è asimmetrica, in quanto gli effetti della comunicazione beneficiano l'organizzazione.

Il **modello di comunicazione** prevede che essa fluisca dall'organizzazione al pubblico, ma con la presenza di feedback.

L'**attività di ricerca** si propone di individuare le preferenze del pubblico e misurarne i comportamenti.

---

---

---

---

---

---

---

---

6

## Modello Two-way symmetric

L'obiettivo dell'attività di relazioni pubbliche è quello della **comprensione reciproca** tra organizzazione e i suoi pubblici.

La **natura della comunicazione** è a due vie ed è bilaterale, favorendo il dialogo.

Il **modello di comunicazione** prevede un influenzamento reciproco, tale da definire organizzazione e pubblico come «soggetti in relazione».

L'**attività di ricerca** si propone di valutare se l'intervento delle relazioni pubbliche ha migliorato la comprensione che il pubblico ha dell'organizzazione.

7

---

---

---

---

---

---

---

---

## Le tendenze attuali delle RP

Oggi, da strumento marginale di supporto all'immagine aziendale, la comunicazione è diventata una componente indispensabile per la gestione strategica.

Negli ultimi anni si sono verificati notevoli e profondi mutamenti almeno su **tre livelli**



8

---

---

---

---

---

---

---

---

## I cambiamenti teorico-concettuali

Le relazioni pubbliche sono diventate discipline scientifiche sempre più consolidate, grazie allo sviluppo di un corpo di conoscenze e di teorie ad hoc.

Nelle relazioni pubbliche la prospettiva focale è rappresentata dai pubblici e quindi dal modo di entrare in relazione con loro per assicurare che l'organizzazione cresca e si sviluppi in modo armonico con gli stakeholder.

9

---

---

---

---

---

---

---

---

## Excellence Theory of Public Relations

Le relazioni pubbliche come funzione strategica

Quattro ruoli: manageriale, consulenziale, tecnico e di relazione media

Presidio unitario per una corretta gestione delle RP

Two-way symmetric come unico modello ideale

Gestione strategica (e non solo tattica) dei piani di comunicazione

Caratteristiche delle organizzazioni che rappresentano best practice

10

---

---

---

---

---

---

---

---

## Il concetto di pubblici

Uno dei principali concetti delle RP riguarda la differenza tra gli stakeholder e i pubblici:

- Gli stakeholder sono coloro che nutrono un interesse nell'organizzazione che possono quindi influenzarne gli obiettivi e essere da essa influenzati;
- I pubblici sono quegli stakeholder che hanno un tema in comune con l'organizzazione

11

---

---

---

---

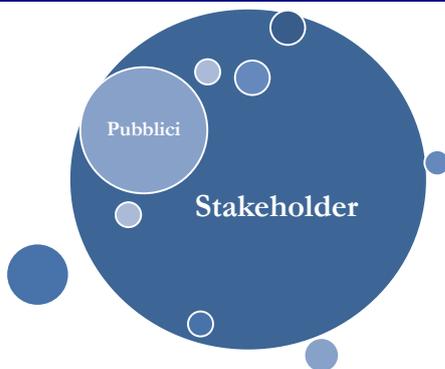
---

---

---

---

## Il concetto di pubblici



12

---

---

---

---

---

---

---

---

## Il concetto di pubblici

Una delle teorie più importanti sviluppata da Grunig è la cosiddetta **Teoria Situazionale dei Pubblici**.

Essa spiega come gli attori prendono le loro decisioni in un contesto economico, secondo tre variabili:

1. **Il riconoscimento del problema;**
2. **Il coinvolgimento;**
3. **Il riconoscimento dei vincoli.**

A queste vengono aggiunte altre due variabili:

4. **Ricerca di informazioni;**
5. **Elaborazione di informazioni.**

13

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Il concetto di pubblici

### Riconoscimento del problema

- È legato alla capacità degli individui di riconoscere o meno l'esistenza di una questione problematica.

### Coinvolgimento

- Il livello di coinvolgimento indica in che misura un problema ha rilevanza a livello personale.

### Riconoscimento dei vincoli

- Indica se esistono determinati vincoli reali o psicologici che possono ostacolare il problem solving

14

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Il concetto di relazioni

Ledingham e Brunig (2003), i padri della teoria delle RP come relationship management, sostengono che un'efficace gestione delle **relazioni** tra un'organizzazione e i suoi pubblici porta nel tempo ad una **comprensione reciproca** e a benefici ad entrambe le parti.

Hung (2004, 2011) ha identificato undici strategie di coltivazione delle relazioni di qualità tra l'organizzazione e i pubblici di riferimento.

15

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

16




---

---

---

---

---

---

---

---

17

### Direzione comunicazione eccellente

Le RP e la corporate communication di un'organizzazione sono costituite dall'insieme delle attività di ascolto e riflettiva, relazionali e comunicazionali gestite con tecniche manageriali al fine di collaborare alla definizione delle strategie aziendali, di supportare il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Tali attività si articolano in:

- **Servizi di base;**
- **Servizi specializzati;**
- **Attività manageriali;**
- **Attività strategiche.**

---

---

---

---

---

---

---

---

18

Servizi	
<p style="text-align: center;"><b>Servizi di base</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relazioni con i media e organizzazioni di eventi.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Servizi specializzati</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicazione della responsabilità sociale;</li> <li>• Public affairs;</li> <li>• Comunicazione di crisi;</li> <li>• Internazionale;</li> <li>• Marketing;</li> <li>• Ambientale;</li> <li>• Interna</li> </ul>

---

---

---

---

---

---

---

---

19

Attività	
<p style="text-align: center;"><b>Attività manageriali</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vengono progettati, gestiti, coordinati i servizi di relazioni pubbliche;</li> <li>• Valutati e misurati i risultati.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Attività strategiche</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Viene fornito un supporto al top management e alle singole funzioni aziendali per definire la cifra comunicazionale.</li> </ul>

---

---

---

---

---

---

---

---

20




---

---

---

---

---

---

---

---

21



22

---

---

---

---

---

---

---

---

**La comunicazione, leva strategica per il successo delle imprese**

- Possiamo quindi sostenere che la comunicazione stia diventando una leva sempre più **strategica** per il governo, per lo sviluppo e quindi per il successo delle imprese e delle organizzazioni.
- I risultati delle ricerche sembrano supportare fortemente l'ipotesi che l'istituzionalizzazione della comunicazione nelle organizzazioni ne sostenga il loro processo di **isomorfismo**.
- Allo stesso tempo merita un ulteriore approfondimento il ruolo altrettanto strategico della comunicazione nel processo di **differenziazione** dell'impresa rispetto alle concorrenti.

23

---

---

---

---

---

---

---

---

**I tre livelli dell'agire d'impresa**

- 1** Il professionista di comunicazione è in grado di agire sulle strategie dell'impresa.
- 2** Attraverso il suo ruolo consulenziale-formativo, il professionista è in grado di governare la rete di relazioni con pubblici e stakeholder.
- 3** Attraverso il potenziamento delle attività tecnico-specialistiche di comunicazione, il professionista è in grado di rafforzare e consolidare i messaggi contenuti nella mission, carta dei valori ecc.

24

---

---

---

---

---

---

---

---

**Comunicazione interna: definizione e dimensioni**

La comunicazione interna può essere definita come l'insieme delle iniziative pianificate di comunicazione e delle interazioni che avvengono all'interno di un'organizzazione.

L'insieme delle numerose iniziative di comunicazione interna-organizzativa possono essere comprese in quattro dimensioni:



25

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Dimensioni/obiettivi strategici della comunicazione interna**



26

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Dimensione 1 – Promuovere l'innovazione e il cambiamento**

Il cambiamento è ormai da tempo diventato la **condizione naturale** che le organizzazioni devono costantemente fronteggiare se vogliono conseguire il **successo competitivo**.

Il **cambiamento organizzativo** può essere definito a livello generale come un'alterazione **pianificata** (Zorn, Christensen, Cheney, 1999) o **emergente** che può interessare l'intera organizzazione o alcuni dei suoi aspetti.

Quando il cambiamento è **pianificato** è frutto di un programma intenzionalmente predisposto dal top management dell'organizzazione **in risposta** ad alcune trasformazioni dello scenario competitivo, del mercato o della struttura aziendale.

27

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Modelli di cambiamento organizzativo

Un modello di concettualizzazione del cambiamento pianificato è quello definito **3-Step** di Kurt Lewin (1947).

Secondo Lewin, un piano di **change management** di successo deve comprendere tre stadi consecutivi:



28

---

---

---

---

---

---

---

---

## Le barriere al cambiamento

Il cambiamento rappresenta generalmente un evento **problematico** per l'organizzazione. La problematicità dei cambiamenti deriva in gran parte dal **conservatorismo** degli individui, che tendenzialmente rifiutano i cambiamenti:

- «Si è sempre fatto così, perché cambiare?»;
- «Ha sempre funzionato, perché provare qualcosa di nuovo?»;
- «Non capisco che senso abbia cambiare le cose».

29

---

---

---

---

---

---

---

---

## Comunicazione interna per diminuire l'incertezza del cambiamento

La comunicazione con i dipendenti è parte integrante di un qualsiasi progetto di **change management**.

Affinché il cambiamento venga messo in atto solo attraverso un dialogo strategico **efficace** e capace di diffondere una **visione** forte e credibile, deve possedere tre caratteristiche importanti:

Essere altamente focalizzato sulle **decisioni chiave** da comunicare

Scegliere un **registro terminologico** in grado di adattarsi a diversi interlocutori

Essere guidato dal «**giusto comunicatore**»

30

---

---

---

---

---

---

---

---



31

---

---

---

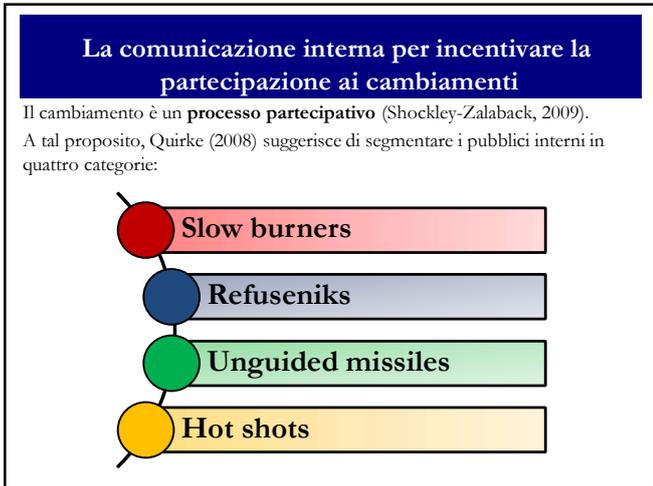
---

---

---

---

---



32

---

---

---

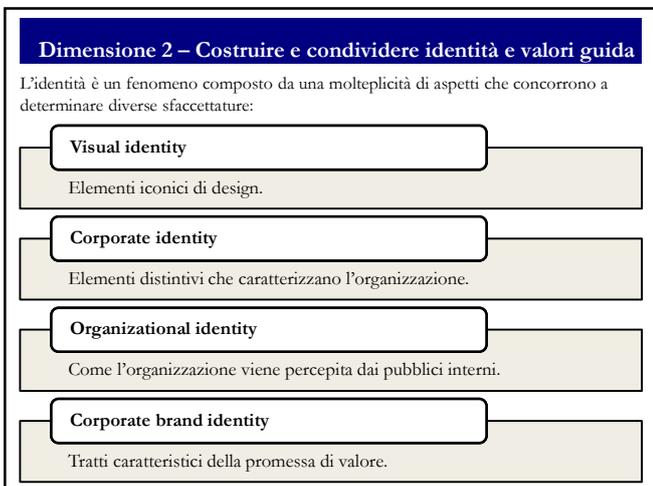
---

---

---

---

---



33

---

---

---

---

---

---

---

---

### Definizione di identità

L'identità è il **complesso delle caratteristiche distintive** di un'organizzazione quali i suoi **valori di base**, la sua **visione**, la sua **missione** e la sua **filosofia** (Olins, 1989,1995).

L'identità è quindi parte di un **processo strategico** di definizione dell'organizzazione (Hatch, Schultz, 2000) collegato direttamente con i **contenuti** e gli **attributi** della strategia dell'impresa.

---

---

---

---

---

---

---

---

34

### Lo studio Workplace Intranet Trends (Nielsen Norman, 2018)

OBIETTIVO	INDICATORE DI PERFORMANCE	SISTEMA DI MISURAZIONE
Informare rispetto a ciò che accade nel contesto interno	Livello di informazione percepita	Survey, indagine periodica
Favorire la comunicazione tra colleghi	Qualità degli scambi comunicativi	Analisi flussi comunicativi; partecipazione attiva
Stimolare cultura e comportamenti in linea con i principi guida	Fruizione, partecipazione e attivazione dei comportamenti	Analytics; change dashboard
Sviluppare/scambiare conoscenza e innovazione	Quantità e qualità dei gruppi	Monitoraggio della community
Accesso alla documentazione di lavoro	Disponibilità della documentazione cercata	Test; misurazione percorsi di ricerca
Fornire servizi online	Utilizzo e gradimento dei servizi	Survey; analytics
Migliorare i processi interni	Efficienza dei processi online	Tempo/costo dei processi; satisfaction

---

---

---

---

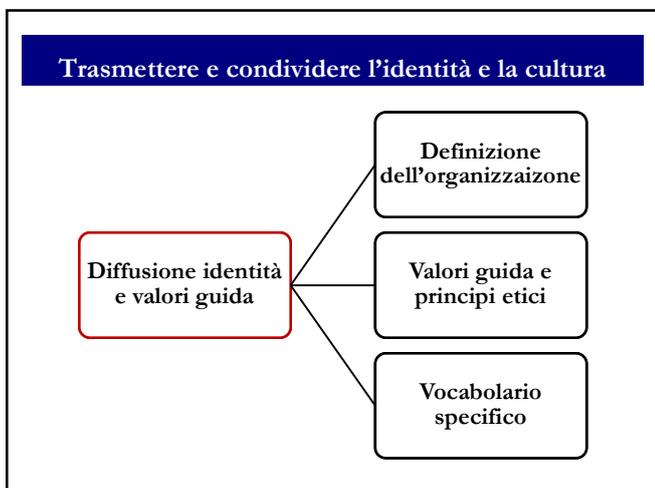
---

---

---

---

35




---

---

---

---

---

---

---

---

36

**Il ruolo della comunicazione interna nel processo di identificazione**

La comunicazione interna supporta gli individui nella realizzazione del processo di **incontro** e di **socializzazione** con l'organizzazione, e facilita così l'identificazione tra soggetto e organizzazione.

Come risultato di questo processo i soggetti vengono alfabetizzati alla grammatica di ciò che è **consentito** e ciò che **non è lecito** nell'organizzazione, in particolare attraverso la condivisione dei fattori **visibili** (comportamenti delle persone considerate d'esempio) e **invisibili** (credenze profonde, valori più o meno consapevoli).

La comunicazione interna aiuta, quindi, i dipendenti a capire quali sono gli **obiettivi** e i **valori organizzativi** e qual è il loro **ruolo** nell'organizzazione.

---

---

---

---

---

---

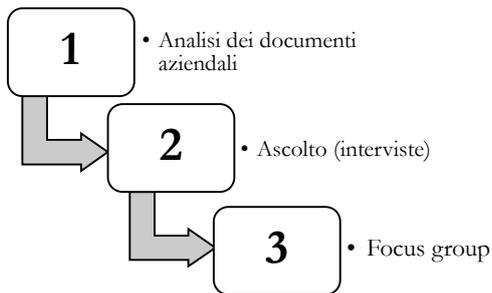
---

---

37

**The Gefran Way: definire l'identità del Gruppo**

Il progetto, con l'obiettivo di codificare il DNA della cultura di Gefran SpA, ha previsto tre fasi:




---

---

---

---

---

---

---

---

38

**Dimensione 3 – Enablement ed empowerment dei soggetti organizzativi**

Assolvere efficacemente i compiti indicati nel mansionario tende a rappresentare una parte sempre **meno rilevante** del contributo che i soggetti organizzativi possono prestare all'organizzazione.

Il reale **valore aggiunto** delle performance dei dipendenti risiede nella loro capacità di **uscire dai confini** della loro mansione per affrontare in maniera **creativa** le sfide provenienti dal contesto organizzativo e dall'ambiente competitivo (Eisenberg, Goodall, Threthewey, 2009).

---

---

---

---

---

---

---

---

39



40

---

---

---

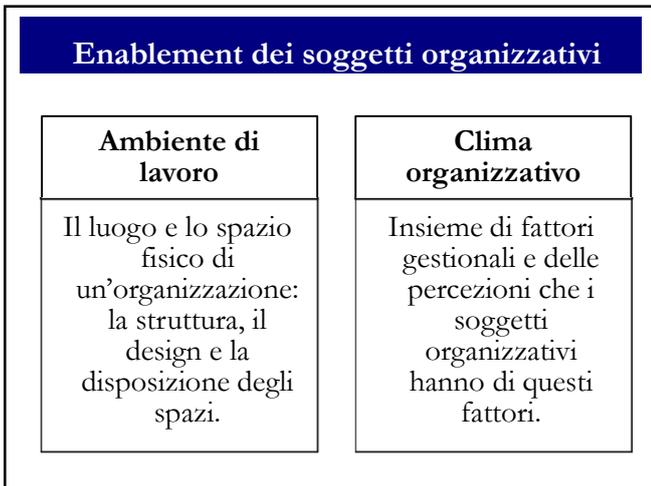
---

---

---

---

---



41

---

---

---

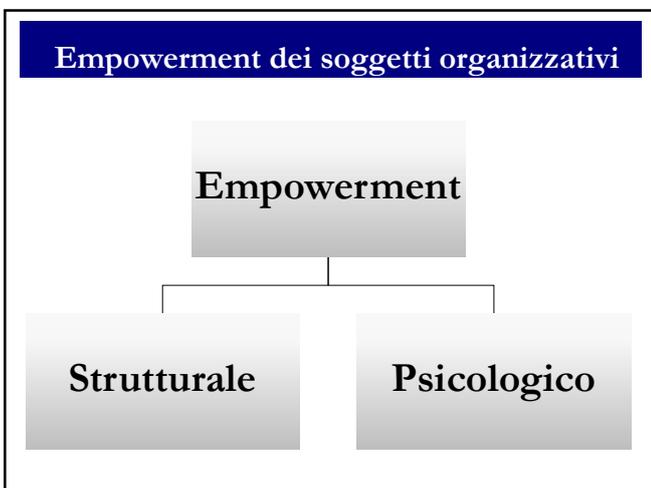
---

---

---

---

---



42

---

---

---

---

---

---

---

---

## Empowerment dei soggetti organizzativi

### Empowerment strutturale

Insieme di tecniche manageriali volte al potenziamento del ruolo dei soggetti organizzativi.

### Empowerment psicologico

Reazione cognitivo-psicologica in risposta al percepito potenziamento del proprio ruolo.

---

---

---

---

---

---

---

---

43

## Il clima comunicazionale




---

---

---

---

---

---

---

---

44

## Clima comunicazionale

Riguarda l'insieme delle **credenze**, delle **aspettative** e dei **valori** che riguardano le **percezioni** che i soggetti organizzativi hanno della comunicazione (Shockley-Zalaback, 2009).

Le indagini sul clima comunicazionale devono quindi essere volta a valutare e correggere, ove necessario, il grado di supporto espresso dai superiori verso i dipendenti e il riconoscimento del loro valore attraverso:

- La comunicazione;
- Il livello di partecipazione consentita;
- La possibilità di esprimere pareri (bottom-up);
- Il grado di apertura della comunicazione;
- La credibilità dei messaggi di comunicazione;
- La chiarezza con cui gli obiettivi sono comunicati al personale (Redding, 1972).

---

---

---

---

---

---

---

---

45

**Dimensione 4 – Engagement degli stakeholder interni**

L'**engagement** degli stakeholder interni rappresenta una **priorità strategica** per ogni organizzazione (Welch, 2011).

Dato che il personale di un'organizzazione costituisce una delle **fonti** principali da cui scaturisce il **vantaggio competitivo**, disporre di una forza lavoro profondamente **«ingaggiata»** è vitale per accrescere e attivare il potenziale competitivo dei suoi membri (Welch, 2011).

---

---

---

---

---

---

---

---

46

**Definizioni di engagement**

«... nell'engagement le persone impiegano ed esprimono loro stesse fisicamente, cognitivamente ed emotivamente nella realizzazione delle performance» (Kahn, 1990);

«L'employee management è un approccio lavorativo che consente ai dipendenti di essere coinvolti nel rispetto dei valori e nella realizzazione degli obiettivi, motivati nel contribuire al successo dell'organizzazione e capaci al tempo stesso di aumentare il proprio senso di benessere» (Engage for Success, www.engageforsuccess.org);

«Definiamo l'engagement come l'intensità della connessione o partecipazione individuali con un brand o un'organizzazione» (The Science of Engagement – Weber Shandwick, 2014).

---

---

---

---

---

---

---

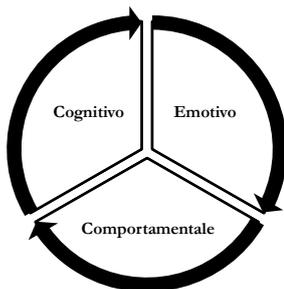
---

47

**Obiettivo dell'internal stakeholder engagement**

L'obiettivo di una strategia di internal stakeholder engagement è quello di stimolare i soggetti organizzativi a **sviluppare una forte connessione con l'organizzazione, con il proprio lavoro e con i propri colleghi.**

Si esprime a tre livelli:




---

---

---

---

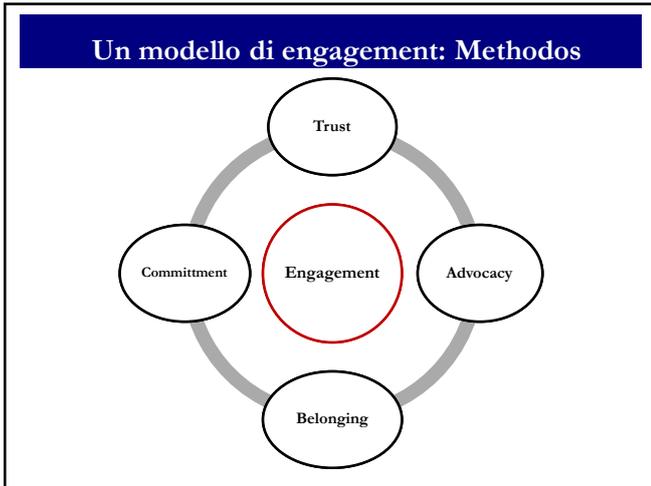
---

---

---

---

48



---

---

---

---

---

---

---

---

49



---

---

---

---

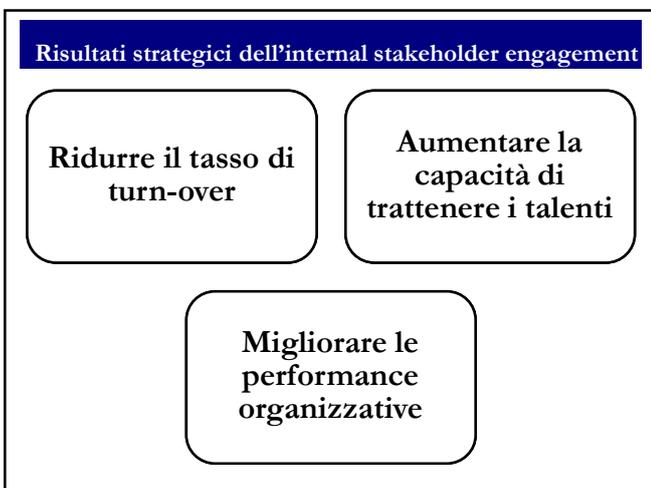
---

---

---

---

50



---

---

---

---

---

---

---

---

51

**Impatto dell'engagement sul valore economico**

<b>Risultati operativi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gli utili complessivi distribuiti agli azionisti aumentano in media del 22% nelle organizzazioni ad alto livello di coinvolgimento.</li> </ul>
<b>Vendite</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I punti vendita con maggiore coinvolgimento hanno superato nettamente quelli con coinvolgimento inferiore.</li> </ul>
<b>Innovazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il 59% dei dipendenti che si sentono coinvolti è convinto che il lavoro aiuti a far emergere le loro idee.</li> </ul>
<b>Benessere organizzativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizzazioni con alti livelli di coinvolgimento registrano essenze e fenomeni di stress sul lavoro inferiori.</li> </ul>

---

---

---

---

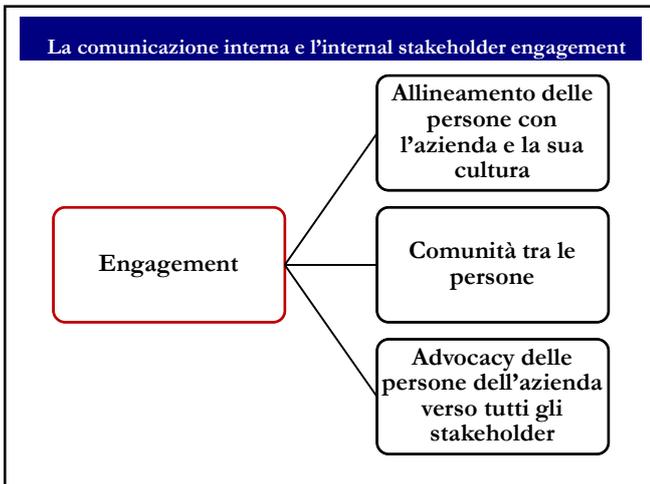
---

---

---

---

52




---

---

---

---

---

---

---

---

53