



Una metrica per il valore aziendale dei media

Ildegarda Ferraro
ABI

Quanto vale all'interno di un'azienda un buon articolo di stampa? E conta davvero un servizio al cianuro sulla prima rete televisiva nazionale? Che peso dare a una crisi conclamata oppure a una evitata? Per l'ABI il valore viene riconosciuto oggettivamente da un soggetto terzo esterno.

L'obiettivo 2007

All'interno di un'azienda il valore riconosciuto all'impatto dei media può essere molto diverso. Dopo aver attribuito ad analisti esterni il compito di misurare i mezzi di comunicazione secondo parametri oggettivi, resta da chiarire che cosa accade di questi dati. Per altro verso, è anche importante definire se l'obiettivo di incidere positivamente con la comunicazione sia di una specifica categoria di addetti ai lavori o riguardi una fascia più larga di persone. L'esperienza che si sta portando avanti in ABI è di questo secondo tipo.

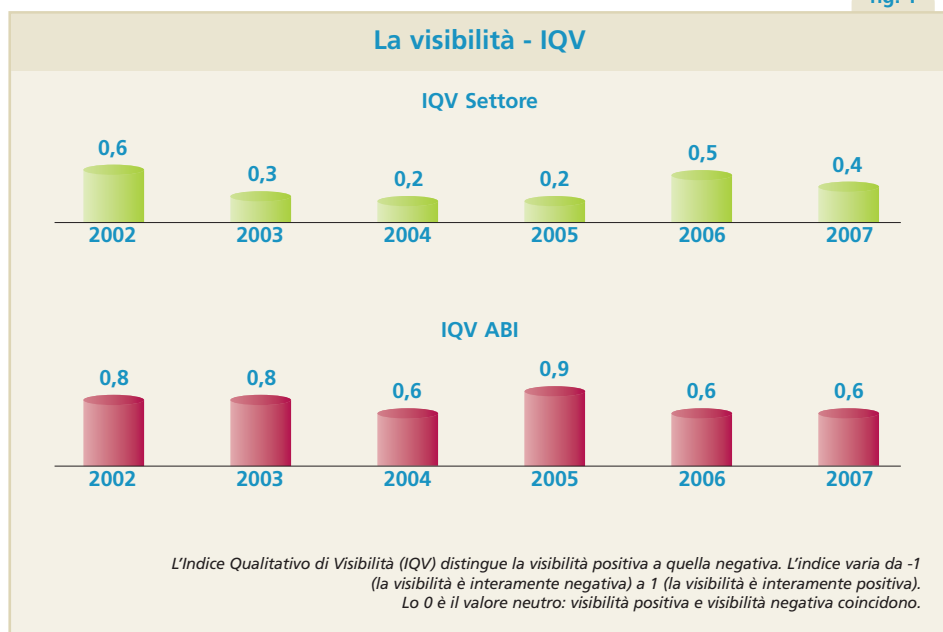
Un esempio concreto può chiarire meglio. "La differenza sostanziale è che l'obiettivo dei colleghi delle Associazioni degli altri paesi europei è stato di fare del proprio meglio, il nostro di raggiungere un Indice Qualitativo di Visibilità (IQV) per il settore bancario dello 0,40". È questo l'obiettivo 2007, che è poi stato effettivamente raggiunto (figura 1). Per non lasciare passaggi in sospeso, l'Indice Qualitativo di Visibilità sintetizza il giudizio positivo o negativo dei media tra -1 e +1. Le parole possono essere di un dirigen-

te dell'ABI. la differenza è enorme. Da un punto di vista formale, la metrica del valore dei media è tutta in quella frase. In una prospettiva sostanziale, solo la traduzione in termini concreti determina l'effettivo riconoscimento all'interno dell'azienda. Il valore può essere il peso strategico riconosciuto all'Area relazioni esterne. Come pure può essere attribuito un valore esteso all'azione non solo degli addetti ai lavori.

Tornando al nostro caso concreto, le particolarità sono molte. Un tecnico, la cui attività core non è la comunicazione, parla di un obiettivo specifico per il 2007 più vicino a quello di un responsabile di relazioni esterne che ad altro. Si tratta di un dirigente e dunque ribalta a cascata i suoi obiettivi. Va da sé che il focus su reputazione, immagine e comunicazione è massimo. La partecipazione dell'intera comunità aziendale diventa generalizzata. Visto che si tratta di radio, di televisione e giornali – e chi non ha avuto da giovane un'esperienza da cronista magari sportivo oppure non avrebbe voluto lavorare in tv – tutti sono esperti. È come se si parlasse della nazionale di calcio. Sono tutti allenatori. L'obiettivo di mobilitazione è raggiunto. Va da sé che il passaggio è as-



fig. 1



solamente sperimentale e che l'obiettivo va ben al di là dell'IQV da raggiungere. Diventa allora importante per tutti la partecipazione sul tema immagine e reputazione.

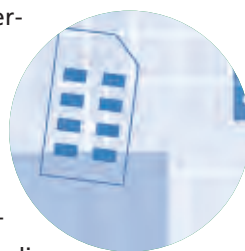
E così nel lessico aziendale entra Indice Globale di Visibilità (IGV). L'Indice Qualitativo di Visibilità (IQV) viene usato invece di fare del proprio meglio. Il ritorno d'immagine prende il posto dell'essere presenti, scovare le notizie e garantire comunque 10 righe. Macrocategoria è il contenitore logico che riunisce le attività pianificate internamente in una prospettiva di comunicazione. Diventa normale sentire domande tipo «ma quanto è sfidante un IQV dello 0,40?», oppure «qual è l'obiettivo specifico della macrocategoria regolamentazione fiscale e finanza pubblica?».

Per non lasciare in sospeso queste formule iniziatriche, l'Indice Globale di Visibilità o IGV misura la visibilità di un articolo secondo una serie di indicatori, dalla diffusione della testata, alla collocazione, alla dimensione, alla firma, dando un peso specifico ad ogni aspetto. L'Indice Qualitativo di Visibilità o IQV, co-

me si diceva all'inizio, pesa l'impatto positivo o negativo dei media secondo una scala di valori in modo da giungere a un dato sintetico che va da +1 a -1. La Macrocategoria tematica è il contenitore che aggrega l'insieme delle attività definite in una prospettiva di pianificazione con un denominatore comune di comunicazione.

La base di partenza è sempre quanto vale un buon articolo, prima di tutto in sé e poi all'interno dell'azienda. Oppure se l'impatto di un servizio al cianuro sulla prima rete televisiva nazionale è effettivo oppure non tocca in profondità la vita dell'impresa. E ancora, che peso dare a una crisi conclamata oppure evitata. I due estremi vanno da un valore puramente dichiarato, ma poi non calato nella realtà dei fatti, a un dato sostanziale e tangibile come può essere ancorare una quota della retribuzione variabile a un dato preciso.

**Ogni business
process deve essere
misurabile
per esistere davvero**





Il quadro è particolarmente interessante per i comunicatori, che vivono in un mondo in cui ogni business process deve essere misurabile per esistere davvero. Di qui il superamento del "siamo comunicatori", come dire creativi senza un metro oggettivo. In un'altra prospettiva, è poi chiaro che allargandosi l'obiettivo di immagine e reputazione a una collettività aziendale, più ampia dei soli addetti ai lavori, diventa importante chiarire la posizione dei comunicatori. Non vittime e/o vedette a seconda di cosa va in scena, ma tecnici di una disciplina con regole precise da rispettare.



Misurare la comunicazione

E veniamo al metro. Con strumenti più o meno strutturati, monitorare, dare un peso e misurare è ormai la norma.

Più viene criticato altrettanto viene usato. Continua ad avere un suo pubblico

l'equivalenza dell'articolo o del servizio al corrispettivo peso pubblicitario con la correzione di un moltiplicatore. Che si convenga per il doppio, il triplo o il quintuplo del valore dello spazio pubblicitario, questo metro è semplice e di facile applicazione. Va da sé che si sprecano i giudizi per cui è un tabù l'equivalenza pubblicitaria, perché si tratta di una formula vecchia e superata concettualmente. Intanto, però, in

caso di incertezza, si continua a ricorrere a questo sistema. Un certo successo hanno anche i software linguistici. Il dato da analizzare – per

esempio il soggetto di un articolo di un quotidiano – viene sezionato e analizzato sulla base del metro della parola. Le mappe che ne derivano tracciano un quadro nitido del peso semantico di un concetto, di una persona o di un'impresa. Per quanto si parli di software linguistici – quasi si trattasse di un trattamento computerizzato – l'analisi non è mai automatica. Il peso dell'analista è determinante durante lo screening e nel delineare il quadro semantico complessivo. Da alcuni anni con successivi costanti approfondimenti l'Associazione Bancaria Italiana sta sviluppando e seguendo una sua strada nel campo della misurazione della comunicazione. L'ABI si serve di uno strumento di monitoraggio – MoniMedia™ di Eikon Strategic Consulting – messo a punto da una società che applica i modelli e i metodi della linguistica, della semiotica, della content analysis, dell'antropologia culturale allo studio delle organizzazioni e dei processi di comunicazione. In Italia utilizzano questo stesso strumento alcuni gruppi bancari, grandi imprese che operano nel campo dell'energia, dell'editoria, dei servizi, delle telecomunicazioni e dell'alimentazione.

Il valore aziendale dei media - l'esperienza ABI

In ogni caso, scelto il metro si è a metà dell'opera perché si è cominciato. Ma solo per questo. In realtà è ancora tutto da definire. Ed è a questo punto che si comincia a delineare che valore viene effettivamente riconosciuto in azienda ai media.

Il monitoraggio può servire per avere un punto di riferimento più o meno frequente, oppure può essere considerato la base per un vero e proprio sistema incentivante. Naturalmente tra i due estre-



Il peso dell'analista è determinante durante lo screening e nel delineare il quadro semantico complessivo

mi sono possibili molte posizioni intermedie. Nell'esperienza dell'Associazione c'è stato il passaggio per stadi successivi gradualmente.

E così da un monitoraggio a cadenze molto dilatate si è passati ad analisi ravvicinate. In questa prima fase l'elemento nuovo è stato l'esame accurato dei media in sé. Svoltata di massima solo dai tecnici della comunicazione interni, l'analisi è un momento di confronto con il vertice aziendale. Solo eccezionalmente in questo primo stadio veniva chiesto a una società di consulenza di fare un monitoraggio ad hoc. Si chiamava un consulente, un terzo cui affidare l'analisi, in caso di temi specifici – una crisi o al contrario un lavoro particolarmente riuscito – da sezionare e leggere in profondità. Raccontata ora sembra archeologia industriale. La carta regnava sovrana, le pile di rassegne stampa, religiosamente archiviate, venivano mostrate al consulente, che aveva normalmente un'aria da creativo. Con templi biblici si fotocopiava tutto e si spediva materialmente, per ricevere molto tempo dopo una ricerca. Insomma, il mondo era un altro: Internet non esisteva e nemmeno i cellulari. «Sai abbiamo chiamato questa società. Fa un lavoro molto serio e approfondito. Tu pensa, nell'analisi degli articoli di stampa usa tre categorie: positivo, negativo e valutativo». Saranno passati vent'anni da quando un collega mi raccontava queste cose. Ora il problema è interpretare il rumore soffuso, il brusio che corre in Internet, o organizzare una campagna in rete e monitorarla minuto per minuto. Torniamo alla nostra storia. Il passaggio immediatamente successivo è stato strutturare e contare stabilmente su analisi prodotte da esterni. Il consulente ha ormai perso l'aria del creativo ed è diventato un supporto per focalizzare al me-

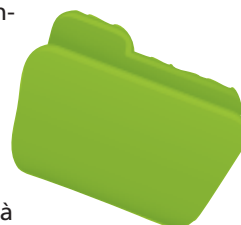
glio lo scenario. Cominciano ad essere usate normalmente le mappe semantiche. Diventa normale terreno di lavoro un campo più sofisticato di azione. La figura di un leader o di un'azienda è fotografata nitidamente.

E veniamo all'ultima fase. Per l'ABI è stata quella di portare all'interno il database del monitoraggio, in modo da leggere le indagini in ogni momento. Insomma il database delle analisi esterne è ora "residente" all'interno per poter essere verificato costantemente. Basandosi su questo patrimonio vengono costruiti all'interno report che tracciano l'andamento di tutto ciò che accade in termini quantitativi e qualitativi.

Il valore aziendale dei media è naturalmente basato sul peso che si collega al capitolo immagine-reputazione. Un momento di profondo cambiamento è stato collegare al capo delle relazioni esterne un obiettivo specifico, spesso numerico, da raggiungere. Come nelle leggende metropolitane che poi si avverano se ne parlava in giro. Si diceva che alcuni avessero una quota del proprio bonus collegata a un indice. Poi la cosa è diventata concreta, il capo delle relazioni esterne ha avuto un obiettivo numerico preciso. L'indice scelto – per l'ABI l'Indice Qualitativo di Visibilità – è diventato qualcosa di molto concreto con cui fare i conti.

Il passaggio immediatamente successivo è stato trasformare questo obiettivo di uno solo nel fine di tutti. Almeno in par-

Il valore aziendale dei media è basato sul peso del capitolo immagine-comunicazione





te. Vuol dire chiedere a tutta la collettività aziendale di impegnarsi in un campo riservato prima ai comunicatori, allo stesso tempo viene riconosciuto un valore interno dei media per tutti, non solo per gli addetti ai lavori. Insomma il famoso 0,40 IQV 2007 dell'inizio – ricordo che l'Indice Qualitativo di Visibilità può avere un'oscillazione tra un massimo di +1 e un minimo di -1 - diventa prima appannaggio del capo delle relazioni esterne, che lo ribalta sui suoi "accoliti di comunicazione", e poi di tutti. Il valore dei media diventa interessante non solo per un circolo ristretto. In ogni caso, assodato che

al raggiungimento dello 0,40 di IQV l'obiettivo è centrato, sia per gli specialisti di comunicazione che per tutti gli altri, restano sul tappeto tre questioni.

Tre domande

La prima è come coordinare il piano dei progetti definito secondo una logica interna con i temi effettivamente gettonati dai media. La seconda questione, che è poi connessa alla prima, è in che modo misurare la possibile incidenza dell'azione di un settore o di un ufficio e quindi dei tecnici non di comunicazione – per esempio un economista o un fiscalista – sul risultato complessivo. La terza è come inquadrare i tecnici della comunicazione rispetto a un'intera collettività cui viene chiesto di fare un lavoro non proprio, o

tab. 2

Le 22 macrocategorie della comunicazione sulle banche

MACROCATEGORIE e RELATIVI ARGOMENTI

Ristrutturazioni-Fusioni/Corporate Governance: Acquisizioni, Azionisti, Diritto Societario, Fondazioni, Banche popolari, BCC

Regulators: Bankitalia, Consob, Antitrust, Bce, Commissione Europea

Credito: Impieghi, Credito al Consumo, Credito alle PMI, Mutui, Finanziamento alle imprese, Basilea 2, Ruolo economico, Prestiti personali, Finanza Locale, Credito alla P.A., Consulenze per le imprese, Banca del Sud, Servizi per la P.A.

Regolamentazione generale e del mercato finanziario: riforma del risparmio, Leggi creditizie, Normativa banche centrali, Norme su Bankitalia, Normative di Bankitalia, Normativa authority, Norme europee, Normativa sulle assicurazioni, Cassazione, Antiriciclaggio, Mifid

Prezzi prodotti e servizi bancari

Risparmio e strumenti finanziari: Risparmio gestito, Fondi investimento, Fondi immobiliari, Polizze, Obbligazioni, Fondi pensione, Derivati, Prodotti azionari

Conti correnti

ABI: Comitato esecutivo ABI, Leadership, Assemblea ABI, Intese ABI

Canali distributivi: Internet, phone banking, Promotori finanziari, Sportelli bancari, Sportelli Bancomat

Qualità del servizio-relazione-comunicazione con clienti: Customer satisfaction, Pubblicità banche, Reputazione immagine delle banche

Sistemi di pagamento: carte di credito, carte di debito, Pagamento, Imposte/pensioni

Risorse umane e mercato del lavoro: Contratto di lavoro, Servizi per i dipendenti, Rapine-sicurezza dipendenti, Problemi dei dipendenti, Organizzazione interna, Scioperi, Diritto del lavoro, Esuberi, Sindacati

Mercati esteri: Banche Straniere, Mercati europei, Mercati Extraeuropei

Regolamentazione fiscale e finanza pubblica: Accertamenti, Agevolazioni fiscali, Imposte, Legge finanziaria, Scudo fiscale

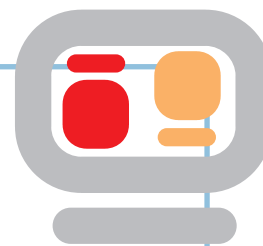
Struttura e congiuntura economico-finanziaria settore: Andamento del settore, Borsa, Rapporto ABI

PattiChiari: PattiChiari, nuovo codice di Autoregolamentazione

Crisi Finanziaria: Argentina, Cirio, Parmalat,

Area sicurezza: Sicurezza in banca, Sicurezza informatica, Sicurezza sportelli Bancomat, Sicurezza carte

Tecnologie: Nuove tecnologie, Costi delle tecnologie



comunque di cui non si conoscono le regole. È questo il terreno su cui si sta lavorando per dare risposte innovative.

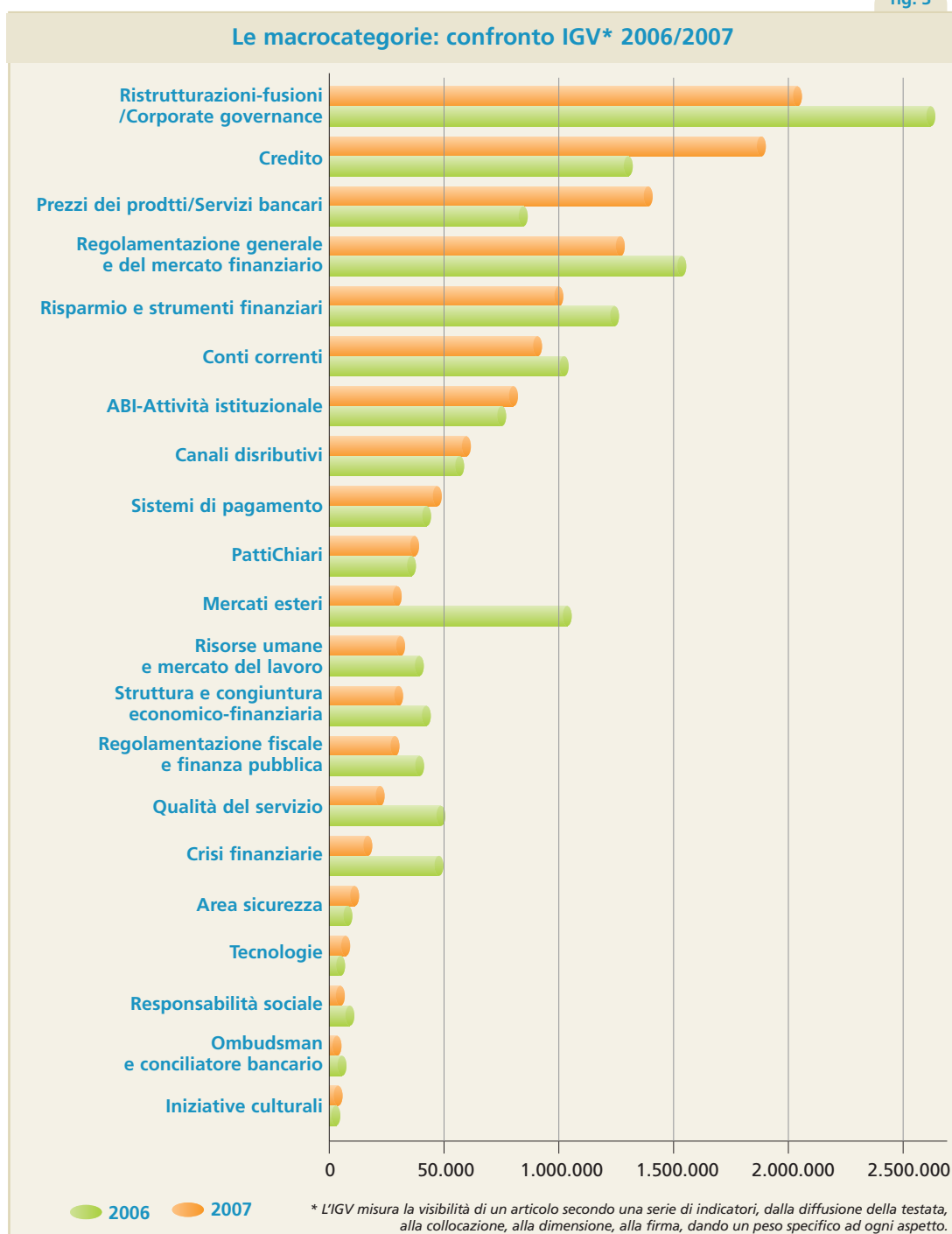
Le Macrocategorie

Di cosa parla la stampa? Di cose diverse rispetto a quelle che occupano l'attenzione per esempio di uno specialista di Mifid, la Markets in Financial Instruments Directive, la direttiva che impatta sui mercati degli strumenti finanziari. E anche se parlasse proprio di quel tema lo farebbe in un modo diverso. Di qui la necessità di trovare un terreno di incontro per disegnare un quadro che contenga i tasselli tecnici in un tema più generale. Per quanto riguarda le banche i media si occupano di 22 macrocategorie, che si declinano in una serie di argomenti (tab. 2). Gli argomenti sono frutto dell'aggregazione di oltre 150 voci rilevate nel monitoraggio dei media dagli analisti esterni in cinque anni di verifiche sul campo. Unendo gli argomenti in famiglie logiche più generali sono state circoscritte le macrocategorie. Insomma tutto quello di cui si occupano stampa, radio, tv e media web può essere riportato nell'alveo di una delle 22 macrocategorie. È chiaro che tutto questo è vero qui ed ora, nel senso che tra cinque

anni la mappa potrebbe essere molto diversa, oppure potrebbe essere molto simile ma con una composizione interna nuova. La macrocategoria è per definizione dinamica, subendo profondamente l'impatto della realtà dei fatti.

Come si diceva le macrocategorie sono state definite seguendo la logica dell'analista esterno, che a sua volta riprodu-

fig. 3





ce il comportamento del lettore medio. La filosofia e il metodo sono molto diversi rispetto ai progetti che compongono il piano delle attività ABI. Di qui l'intervento importante messo a punto dall'Ufficio pianificazione per associare le attività ABI alle macrocategorie. Il risultato è che le due logiche trovano un luogo di incontro e di dialogo in campi che riescono a contenere gli aspetti di interesse per gli specialisti e quelli importanti per il pubblico più vasto.

Il database del monitoraggio dei media consente di scattare la foto periodica di quanto accade. Il quadro al 31 dicembre 2007 (figura 3) mostra le macrocategorie e il confronto dell'Indice Globale di Visibilità nel 2006 e nel 2007. In ogni macrocategoria possono essere presenti componenti positive e negative, che possono essere analizzate specificamente.

L'obiettivo generale e l'obiettivo di macrocategoria

La seconda questione, ossia se e come è possibile definire la portata del contributo di un settore o di un ufficio, comporta di focalizzare il tema specifico e quindi la macrocategoria. L'obiettivo generale di IQV è un dato molto ampio.

L'obiettivo di comunicazione su un singolo tema può essere molto diverso rispetto a quello generale

Per ancorarsi ai temi concreti può essere opportuno definire un obiettivo che circoscriva i confini in ambiti più ristretti.

L'obiettivo di macrocategoria può anche essere molto diverso da quello generale. Per un verso la somma delle macrocategorie lascia comunque fuori una parte del tutto, per un altro può ben essere che si voglia-

no perseguire scopi diversi con l'obiettivo generale e con quello particolare. D'altra parte, una macrocategoria può avere un peso relativo molto diverso da un'altra sul piano generale. Insomma una serie di considerazioni inducono a seguire piani differenti nel determinare l'obiettivo generale e quello particolare. Sono stati definiti obiettivi di macrocategoria semplici, che valgono per sé stessi, da focalizzare e monitorare trimestralmente. La semplicità e la comprensibilità sono valori in sé. Di qui la scelta di puntare a un obiettivo generale e a uno speciale. L'obiettivo deve essere realistico e realizzabile, e quindi anche negativo se non sembra ci siano possibilità di raggiungerne uno positivo.

Definiti i due livelli di obiettivi la mappa risulta più completa. Ad ogni macroarea corrisponderà un IQV obiettivo che si confronterà con un Indice Qualitativo di Visibilità realizzato. Aver fatto confluire tutte le attività anche specialistiche con valenza di diventare notizia consente di avere in un unico campo logico tutti i temi e tutte le persone che hanno contribuito a quel risultato. Anche l'ufficio che sembra lontano anni luce dalla stampa.

L'obiettivo dei tecnici di comunicazione

Per gli addetti ai lavori delle relazioni esterne l'obiettivo generale – il famoso 0,40 IQV del 2007 – si accompagna costantemente con l'impegno sul campo di essere referente di una macrocategoria. Quest'ultima posizione vuol dire mettere i ferri del mestiere al servizio di una comunità, supportandola nel raggiungimento di un obiettivo.

Ildegarda Ferraro; Responsabile Ufficio Stampa - ABI