



# 2021 The Global PR & Communication Model

A practitioners perspective

Il Global PR & Communication Model è stato  
sviluppato in collaborazione tra:



Contributo dello sponsor:

**LLYC**

Con il supporto dei Membri Global Alliance:



*“Il Global Public Relations & Communication Model è un gradito sviluppo nell'era post-COVID-19 e nelle nuove realtà della comunicazione. Questo capolavoro faciliterà certamente una migliore professionalità da parte dei suoi membri globali”*

**Wole Adamolekun**, Ph.D, Senior Lecturer, Department of Mass Communication Elizade University (Nigeria).

*“Un eccellente comunicato globale per tutti i leader e i professionisti delle PR e della comunicazione. Colpito soprattutto dal quinto blocco. L'anno 2020 ha (si spera) equiparato le metriche degli asset intangibili ai KPI finanziari.”*

**Jaffri Amin Osman**, APR, MIPR, FIPR; Managing Director of World Communications Network, Kuala Lumpur, Malaysia; Vice President of Institute of Public Relations Malaysia (IPRM) (Malaysia).

*“ Uno strumento utile per i professionisti di PR & Comms che permette loro di riflettere, analizzare, fare un passo indietro e prendere buone decisioni”*

**Silvia Arto**, Global Head of BNP Paribas Retail Banking & Services Communications (France).

*“La visione di IABC è un professionista della comunicazione nel cuore delle organizzazioni. Il Global PR & Communication Model fornisce una struttura per aiutare a realizzare questo obiettivo, in un momento in cui i professionisti della comunicazione sono più necessari che mai”*

**Bonnie Caver**, Chair of the Global Board of Directors of the International Association of Business Communicators (IABC) (USA).

*“Il Global PR and Communication Model sintetizza efficacemente molte delle ricerche più attuali e importanti sulle teorie e le strutture della comunicazione con una guida per l'applicazione pratica nella vita organizzativa. È un'aggiunta preziosa al corpo di conoscenze della nostra professione”*

**Anthony D'Angelo**, APR, Fellow PRSA, Professor of Practice, Syracuse University Newhouse School of Public Communications; Co-Chair, Commission on Public Relations Education (USA).

*“La Global Alliance ha avviato un'importante e tempestiva discussione mondiale sul valore dei beni immateriali e sul ruolo delle relazioni pubbliche e della comunicazione nel generarli, preservarli e farli crescere.*

*Vediamo una serie di percorsi di ricerca cruciali che si aprono da questa conversazione, incluso il ruolo delle relazioni pubbliche e della comunicazione nell'attivare il purpose organizzativo, come la valutazione delle relazioni pubbliche e della comunicazione deve cambiare radicalmente per misurare il contributo a queste risorse e come dobbiamo preparare i professionisti sia ora che in futuro per un mondo in cui le risorse intangibili diventeranno ancora più importanti”*

**Anne Gregory**, Professor, Chair in Corporate Communication, University of Huddersfield; Past President, Chartered Institute of Public Relations (UK).

**Elena Gutiérrez**, Professor of Corporate Communication at the School of Communication. Director of the research group INCOMIN, University of Navarra (Spain).

*“Finalmente è arrivato uno strumento globale per far progredire le PR e la comunicazione strategica”*

**Peter Mutie**, CEO, Peterson Integrated Communications Ltd; Past President Africa Public Relations Association (Kenya).

*“Da alcuni anni il lavoro di relazioni pubbliche e comunicazione ha rivolto la sua attenzione quasi interamente alla gestione degli intangibili, e questo tenderà ad approfondirsi in futuro. Questo è fortemente legato alla creazione di nuove narrazioni, che sono la base per la costruzione di un nuovo ruolo del comunicatore e del professionista delle PR a tutti i livelli. In questo senso, l'aggiornamento e la connessione globale intorno a una narrazione coesiva, come fa The Global PR & Communication Model, è fondamentale”*

**Paulo Nassar**, President of Aberje – Brazilian Association for Business Communication; Full Professor at School of Communications and Arts, University of São Paulo (ECA-USP) (Brazil).

*“Mentre le catene di valore sono diventate reti di valore, e i beni immateriali continuano ad aumentare di valore, le relazioni pubbliche e la comunicazione si sono trasformate. Per 10 anni, la Global Alliance ha creato uno spazio per i professionisti e gli accademici del mondo per ridefinire il ruolo della professione e del professionista, e The Global PR and Communication Model riunisce questo lavoro in modo semplice e potente. Basandosi sul mandato di Melbourne della GA e sul Global Capabilities Framework, ci dà una bussola: indicando la strada per le PR e la comunicazione per collegare il purpose di un'organizzazione con i risultati che guidano il valore del business.”*

**Daniel Tisch Echevarria**, Past Chair, Global Alliance, and co-author of the Melbourne Mandate (Canada).

*“Ci congratuliamo con il buon lavoro di Global Alliance e Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership per la creazione di The Global PR and Communication Model che la certezza è utile per i professionisti delle PR in tutto il mondo per unificare le loro conoscenze, abilità, capacità e competenze in standard globali”*

**Prita Kemal Gani**, President, Asean Public Relations Networks (Indonesia).

*“Il Global PR & Communication Model racconta il ruolo critico che i professionisti delle relazioni pubbliche hanno giocato nel promuovere il successo aziendale. Delinea un percorso in avanti che è solido e visionario, dove i comunicatori sono sia pianificatori strategici che generatori di idee. Allo stesso tempo, fornisce eccellenti linee guida per migliorare la formazione in relazioni pubbliche - e un'anteprima emozionante per gli studenti di oggi del futuro che li aspetta”*

**Judy Phair**, Co-Chair, Commission of Public Relations Education; President, PhairAdvantage Communications, LLC; Past President and CEO Public Relations Society of America (USA).

*“In questo tempo di globalizzazione e digitalizzazione, ogni individuo, paese, organizzazione ha bisogno di comunicare. Ma come condurre una comunicazione efficiente e accurata che in diversi contesti culturali e regioni? Per far sì che ciò accada, il Global PR and Communication Model di Global Alliance sarebbe il riferimento più ideale per tutti i professionisti, esperti e studiosi di PR, e sarà una pietra miliare dello sviluppo e della storia delle PR nel mondo.”*

**Pamela Yin Xiaodong**, Founder of 17PR.com; Chairperson of Golden Flag Award (China).

# Indice

	<b>Prefazione</b>	<b>6</b>
	<b>Risultati Principali</b>	<b>9</b>
	<b>The Global PR &amp; Communication Model</b>	<b>12</b>
	<b>Building Block 1: Definire a Attivare il Purpose Aziendale</b>	<b>15</b>
	<b>Building Block 2: Costruire il Brand e la Cultura Aziendale</b>	<b>23</b>
	<b>Building Block 3: Gestire Reputazione e Rischio Reputazionale</b>	<b>27</b>
	<b>Building Block 4: Migliorare le Comunicazioni</b>	<b>32</b>
	<b>Building Block 5: Connettere Intelligence e Intangible Asset Metrics</b>	<b>36</b>
	<b>Leadership strategica nella gestione delle PR e della Comunicazione</b>	<b>40</b>
	<b>Metodologia</b>	<b>46</b>
	<b>Comitato direttivo</b>	<b>48</b>
	<b>Team di ricerca</b>	<b>48</b>
	<b>Ringraziamenti</b>	<b>49</b>
	<b>Riferimenti</b>	<b>51</b>

# Prefazione

Ci troviamo in un nuovo ciclo economico e sociale,<sup>1</sup> che potremmo chiamare l'"economia della reputazione e dei beni intangibili".<sup>2</sup> Con l'aumento del valore aziendale degli intangibili,<sup>3</sup> la chiave del successo è la capacità di un'organizzazione di guadagnare la fiducia, il rispetto e il riconoscimento dei suoi stakeholder: i dipendenti, i clienti, gli azionisti, i fornitori, i regolatori e la società nel suo complesso.

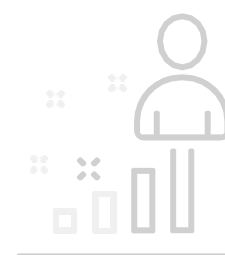
Questa rivoluzione nel valore degli asset intangibili è stata accelerata dalla digitalizzazione e dalla globalizzazione e, più recentemente, dall'irruzione del COVID-19 nelle nostre vite. Oltre a nuovi rischi, presenta una grande opportunità per i responsabili Relazioni Pubbliche (PR) e Comunicazione: un ruolo di leadership nel rendere le loro organizzazioni più fedeli al loro scopo, collegando le aspettative dei loro stakeholder e allineando le parole ai fatti.

In generale, ci sono grandi aspettative sul ruolo di leadership che le aziende dovrebbero svolgere, come si vede nei risultati annuali dell'Edelman Trust Barometer.<sup>4</sup> I cittadini non sarebbero preoccupati se il 77% dei brand scomparisse,<sup>5</sup> ma dove questi brand esistono, il pubblico esige che generino valore etico, sociale, ambientale ed economico, creando, ovunque esse operino, un impatto positivo sulle condizioni e sulla qualità della vita delle persone.<sup>6</sup> Per dimostrare questo contributo positivo, le organizzazioni devono trasformare radicalmente il loro purpose, il loro ruolo di leadership, la loro cultura e i loro comportamenti.

Il COVID-19 ha creato una crisi sanitaria, ma ha anche avuto un impatto più ampio sull'economia e sulla società. È in questo contesto che presentiamo **The Global PR & Communication Model**, che mira ad aiutare i professionisti PR e di Comunicazione a navigare in questa nuova normalità con le conoscenze,<sup>7</sup> le competenze e gli strumenti necessari per gestire strategicamente i principali asset intangibili, dimostrando come il loro ruolo contribuisca alla creazione e alla protezione del valore aziendale.

Questo Modello è stato sviluppato grazie alla collaborazione e ai contributi di oltre 1.400 professionisti e accademici di 47 paesi in 5 diverse regioni. Ha preso in considerazione il Melbourne Mandate sviluppato dalla Global Alliance nel 2012 e attinge anche agli Stockholm Accords del 2010.<sup>8</sup> Al momento della sua creazione, il Melbourne Mandate, come il Modello qui presentato, ha comportato un'ampia collaborazione con i membri della GA,<sup>9</sup> risultando in uno studio basato sul consenso globale del ruolo e del valore della gestione delle relazioni pubbliche e della comunicazione.

Il Melbourne Mandate ha identificato tre ruoli critici per i professionisti della comunicazione<sup>10</sup>, che si trovano nel cuore dell'organizzazione comunicativa: 1) la definizione del carattere e dei valori organizzativi; 2) la costruzione di una cultura di ascolto e coinvolgimento; e 3) l'adempimento della responsabilità in tutte le sue dimensioni.<sup>11</sup> Insieme ai *Barcelona Principles* promossi da AMEC,<sup>12</sup> l'*Arthur W. Page Society's Model for Activating Corporate Character and Building Beliefs*,<sup>13</sup> e la *Roadmap for Reputation, Brand and Communication* di Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership,<sup>14</sup> tra gli altri, il Melbourne Mandate rimane sia rilevante che aspirazionale.



**1,400**  
**professionisti**  
**e accademici**  
**da 47**  
**stati in 5**  
**diverse**  
**regioni**

<sup>1</sup> Barton, D. (2011). Capitalism for the long term. *Harvard Business Review*. Retrieved from: <https://hbr.org/2011/03/capitalism-for-the-long-term>; Polman, P. (2011). The remedies for capitalism. *McKinsey & Quarterly*.

<sup>2</sup> Alloza, A. (2011). La economía de la reputación: un nuevo modelo de gestión empresarial. *Harvard Deusto Business Review*, 44-53; Alloza, A. (2014). Pilares del éxito de la nueva economía de los intangibles: reputación, marca, e identidad corporativas. *Revista Economía Aragonesa*, 79-89.

<sup>3</sup> Brand Finance (2020). *Global Intangible Finance Tracker*

<sup>4</sup> Study conducted by Edelman between the 6th and 10th of March 2020 in ten countries (Brazil, Canada, France, Germany, Italy, Japan, South Africa, South Korea, the United Kingdom and the United States). Edelman, 2020.

<sup>5</sup> Havas Group (2020). *Meaningful Brands 2020*.

<sup>6</sup> 82% of the global population agrees with this statement. Edelman, 2018.

<sup>7</sup> *The Global Capabilities Framework for Public Relations and Communication Management* (2018), is a two-year research project promoted by the University of Huddersfield in support of the Global Alliance's aim to create a global capability framework for public relations and communication management, led by Professor Anne Gregory and Dr Johanna Fawkes.

<sup>8</sup> Global Alliance for Public Relations and Communication Management (2010). Stockholm Accords. Retrieved from <https://www.globalalliancepr.org/stockholm-2010>

<sup>9</sup> The 160,000 professionals represented in Global Alliance for Public Relations and Communication Management strive to use the principles of the Melbourne Mandate to advocate, demonstrate and enhance the value of public relations and communication to their organizations and communities, and to global society (Gregory, 2014: 601)

<sup>10</sup> Gregory, A. (2014). Practitioner-leaders' representation of roles: The Melbourne Mandate. *Public Relations Review*, 41(5), 598-606.

<sup>11</sup> Global Alliance for Public Relations and Communication Management (2012). Melbourne Mandate. Retrieved from <http://www.globalalliancepr.usi.ch/website/page/melbourne-mandate>

<sup>12</sup> AMEC (2010). Barcelona Principles. Retrieved from <https://amecorg.com/barcelona-principles-2-0/>

<sup>13</sup> Arthur W. Page Society (2012). *Building Belief: A New Model for Activating Corporate Character & Authentic Advocacy*.

<sup>14</sup> Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership (2011). Roadmap for Intangible Assets Management. Retrieved from <https://www.corporateexcellence.org/nuestra-historia>

Tuttavia, il mondo è in un periodo di completa trasformazione a causa della nuova economia centrata sugli intangibili, e avevamo bisogno di una nuova direzione prendendo la reputazione e i beni intangibili come focus. Così, il **Global PR and Communication Model** è nato come itinerario aspirazionale per aiutare organizzazioni e professionisti a raggiungere i loro obiettivi più importanti e rilevanti: ottenere una differenziazione duratura, costruire una solida reputazione e consolidare la fiducia con gli stakeholder.

Il Modello suggerisce ai professionisti che lo scopo principale dovrebbe essere la gestione degli asset intangibili, ed è strutturato intorno ai cinque Building Blocks strategici necessari per generare valore nel mondo di oggi: 1) purpose aziendale; 2) brand e cultura aziendale; 3) reputazione e rischi reputazionali; 4) comunicazione; e 5) connected intelligence & intangible asset metrics. Questi Building Blocks permettono alle organizzazioni di raggiungere la differenziazione, l'engagement, l'advocacy, la fiducia e la legittimità sociale di cui ora necessitano per mantenere la loro licenza di operare.

L'obiettivo principale di Global Alliance and Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership è quello di dotare il ruolo delle PR e della comunicazione di un toolkit che includa tutte le risorse, le capacità e le competenze necessarie<sup>15</sup> per implementare il **Global PR & Communication Model**. Ci auguriamo che le organizzazioni e i professionisti di tutto il mondo applichino questo Modello in modo da essere in grado di prendere decisioni migliori, guidare una connessione reale e autentica con i loro stakeholder e implementare diversi modelli di leadership nel prossimo mondo post-COVID-19.<sup>16</sup>

L'implementazione del **Global PR & Communication Model** rafforzerà a sua volta le uniche capacità per garantire l'eccellenza nel ruolo di PR & Communications definite nel *Global Capability Framework*, un progetto di Global Alliance pubblicato nel 2018 in collaborazione con la Huddersfield University. Questo *Framework* è considerato uno dei più rilevanti studi di ricerca globali sul ruolo della gestione di PR & Communications nella storia recente, e continua a venire esteso a un numero crescente di paesi.

Così, il **Global PR & Communication Model** si basa su tutte i rilevanti modelli, ricerche e progressi rilevanti fino ad oggi e fa un passo avanti consentendo una conversazione estesa e guidata sull'importanza degli asset intangibili e permettendo alle organizzazioni che adottano il Modello di utilizzare i cinque Building Blocks per dimostrare come il ruolo delle PR e della Comunicazione contribuisca alla creazione e alla protezione del valore.



**Justin Green**

Presidente Global Alliance for Public Relations and Communication Management



**Dr. Ángel Alloza**

Academic & Research Director  
Global Alliance for Public Relations and Communication Management  
CEO Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership



**José Manuel Velasco**

Immediato ex-Presidente  
Global Alliance for Public Relations and Communication Management

<sup>10</sup> Gregory, A. (2014). Practitioner-leaders' representation of roles: The Melbourne Mandate. *Public Relations Review*, 41(5), 598-606.

<sup>11</sup> Global Alliance for Public Relations and Communication Management (2012). Melbourne Mandate. Retrieved from <http://www.globalalliancepr.usi.ch/website/page/melbourne-mandate>

<sup>12</sup> AMEC (2010). Barcelona Principles. Retrieved from <https://amecorg.com/barcelona-principles-2-0/>

<sup>13</sup> Arthur W. Page Society (2012). *Building Belief: A New Model for Activating Corporate Character & Authentic Advocacy*.

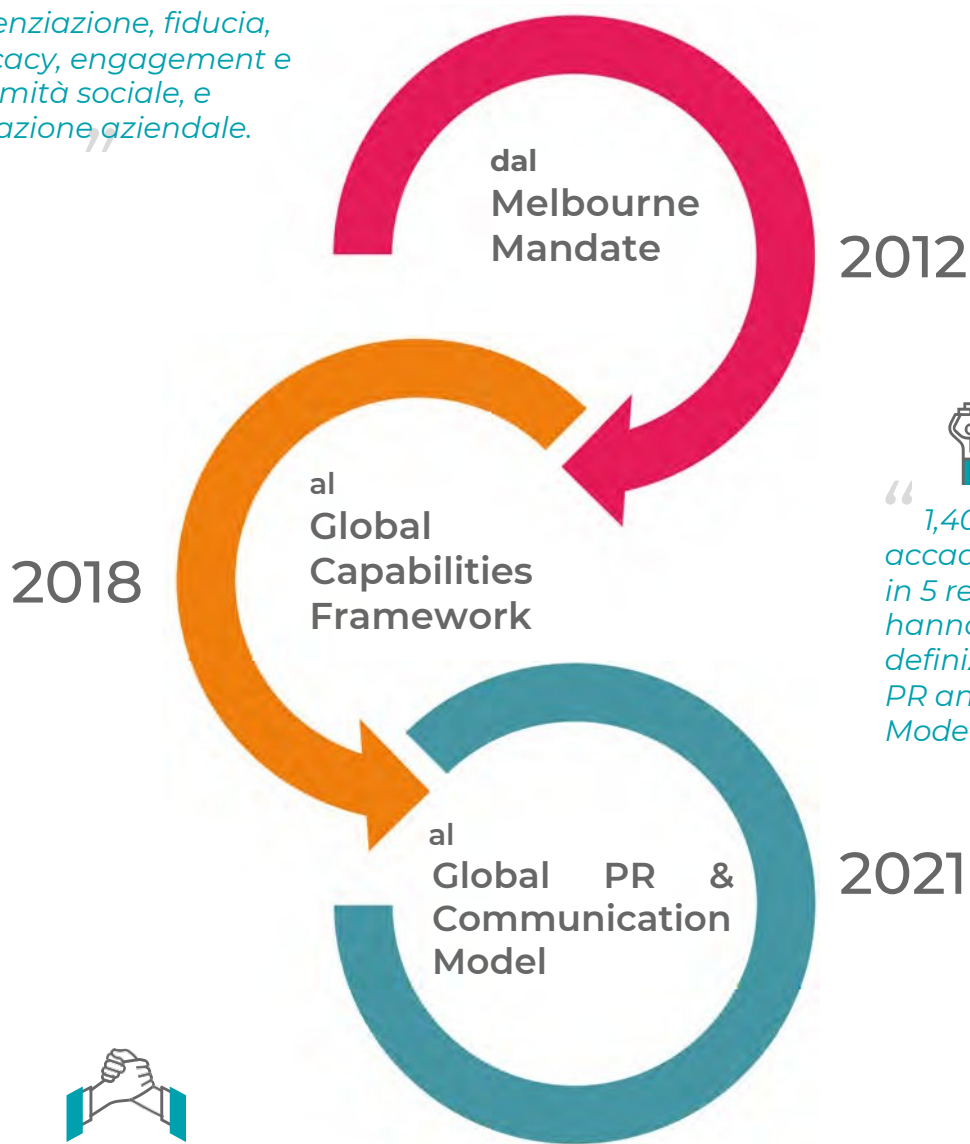
<sup>14</sup> Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership (2011). Roadmap for Intangible Assets Management. Retrieved from <https://www.corporateexcellence.org/nuestra-historia>

<sup>15</sup> Berger, K; Volk, M.A., S. C.; Zerfass, A. & Koehler, K. (2017). How to play the game. Strategic tools for managing corporate communications. *Communication Insights*, Issue 3.

<sup>16</sup> Grayson, D., Coulter, C. & Lee, M. (2018). *The future of business leadership*. New York: Routledge.



“ Una nuovo itinerario per promuovere una leadership aziendale che crei differenziazione, fiducia, advocacy, engagement e legittimità sociale, e reputazione aziendale.



“ 1,400 professionisti e accademici da 47 stati in 5 regioni diverse hanno partecipato alla definizione del Global PR and Communication Model.

”



“ Il Global PR & Communication Model assicura che il ruolo di PR e Comunicazione contribuisca in modo decisivo alla creazione e alla protezione del valore aziendale e sociale ”





## Risultati chiave

Il Global PR & Communication Model definisce l'itinerario e gli elementi costitutivi del ruolo delle PR e della comunicazione, fornendo ai professionisti un toolkit che include tutte le risorse, le capacità e le competenze necessarie per creare organizzazioni con una reputazione solida che generi fiducia. È stato sviluppato sulla base delle opinioni di oltre 1.400 professionisti e accademici di 47 paesi in 5 diverse regioni e di una revisione dei modelli e delle metodologie esistenti. Mira a diventare il quadro di riferimento per il futuro della comunicazione, della reputazione e della gestione degli asset intangibili più potenti.

Il Modello è strutturato intorno a 5 Building Blocks strategici che sono necessari per generare valore nel mondo di oggi: 1) scopo aziendale; 2) brand e cultura aziendale; 3) reputazione e rischi reputazionali; 4) comunicazione; e 5) connettere intelligence e intangible asset metrics.

## The Global PR & Communication Model in breve

:: È stato dimostrato che la virtuosa gestione degli intangibili strategici da parte dei professionisti delle PR & Communications ha un'influenza decisiva sulla loro inclusione nella C-Suite. Le aree strategiche e i ruoli chiave che si sono dimostrati decisivi per assicurare la partecipazione attiva del direttore di PR & Communications nel processo decisionale strategico sono: purpose, brand e cultura aziendale, reputazione e rischio reputazionale, e comunicazione strategica. Inoltre, è anche emerso che quando il direttore PR e Comunicazione partecipa nella C-Suite, la gestione degli asset intangibili è più efficace.

:: In generale, il livello di gestione del brand nelle organizzazioni ha ottenuto un punteggio medio (5,22 su 7) così come la reputazione (5,14 su 7). La gestione della comunicazione ha ottenuto il punteggio più alto (5,67 su 7). Asia e Nord America hanno ottenuto i punteggi più alti nella gestione dei beni immateriali, e l'area su cui tutte le regioni hanno più bisogno di lavorare è la reputazione aziendale.

:: Il 58% dei direttori di PR & Communications intervistati sono membri della C-Suite e nell'80% dei casi riferiscono direttamente al CEO (64%) o al consiglio di amministrazione (15,8%).

:: Il purpose aziendale è il primo Building Block affrontato nel Modello, poiché ha un'influenza decisiva sulla gestione efficace di tutti gli altri Building Blocks e stabilisce un quadro o filtro per i modelli decisionali, l'esecuzione della strategia aziendale e il quadro narrativo aziendale di alto livello.

:: Il 97% dei professionisti afferma che identificare il purpose aziendale è fondamentale per le organizzazioni. Mentre l'83,8% conferma che la loro organizzazione lo ha già definito, solo la metà di questi (51%) lo ha implementato.

:: La probabilità che il responsabile di PR & Communications partecipi alle decisioni strategiche dell'organizzazione e come membro della C-Suite è più alta se questo professionista ha guidato il processo di definizione e implementazione del purpose aziendale, e se il metodo selezionato per la sua creazione è stato partecipativo e non top-down. Quando entrambe queste condizioni sono soddisfatte, la probabilità di partecipare a modelli decisionali di alto livello sale al 73,4%.

## The Global PR & Communications Model in breve

- :: È stato osservato che quando il capo delle PR & Communications non guida il processo di definizione e implementazione del purpose, e quando il metodo prevalente adottato è il tradizionale approccio top-down, la probabilità che questo professionista diventi un membro della C-Suite scende del 50%.
- :: Inoltre, se il metodo utilizzato per progettare e creare il purpose è stato un processo partecipativo a 360 gradi, anche se il capo delle PR & Communications non ha guidato il processo, la probabilità che diventi un membro della C-Suite aumenta del 66%. Questi dati dimostrano la necessità di adottare un approccio rigoroso e bilanciato nel definire, ridefinire, implementare e attivare il purpose aziendale.
- :: La valorizzazione dei processi di leadership partecipativa e collaborativa con gli stakeholder interni ed esterni, rispetto all'adozione dei classici modelli di gestione top-down, ha un impatto decisivo sull'efficacia e l'efficienza della gestione di tutti i Building Blocks del Modello: scopo, brand, cultura aziendale, reputazione e comunicazione.
- :: Il brand e la cultura aziendale diventano una piattaforma aziendale per esprimere il purpose attraverso tutti i punti di contatto con gli stakeholder, come il comportamento e le attitudini dei dipendenti. Ci sono chiare differenze nell'efficacia della gestione del brand aziendale se la funzione PR & Communications gioca un ruolo decisivo nella sua guida. Nell'89,2% dei casi analizzati, il ruolo partecipa a questa area (39,1%) o la gestisce (50,1%).
- :: Secondo i professionisti intervistati, il rafforzamento della reputazione aziendale e la costruzione della fiducia (5,77 su 7), la legittimità operativa (5,76) e le pratiche etiche (5,75) sono questioni chiave per il modello di business del futuro.
- :: L'etica professionale è fondamentale per i professionisti delle PR & Communications, per i quali l'onestà, l'incentivazione di codici etici, la trasparenza e la formazione interna in queste materie sono essenziali per rafforzare l'integrità e l'impegno etico della professione, oltre ai sistemi di governance, la conformità e il processo decisionale dell'organizzazione. Si osserva inoltre che il purpose aziendale gioca un ruolo molto rilevante in questa materia: come filtro, il purpose serve come riferimento per guidare le decisioni, le azioni e i comportamenti dei dipendenti e dell'organizzazione nel suo insieme di fronte ai dilemmi etici e morali e ai modelli decisionali più importanti.
- :: La sostenibilità e il Business Responsabile sono diventati molto importanti e sono citati come una delle principali sfide che le organizzazioni del futuro dovranno affrontare. Entrambi emergono come il secondo aspetto più importante che costruisce o distrugge la reputazione aziendale.
- :: Questo studio ha dimostrato che la funzione PR e Comunicazione lavora in modo trasversale, collaborando con praticamente tutte le aree di un'azienda. Inoltre lavora più intensamente sulla fiducia e sulla consulenza tecnica con il CEO.
- :: Il ruolo di PR & Communications svolge un'ampia gamma di funzioni. I professionisti hanno evidenziato che i loro ruoli principali riguardano le comunicazioni esterne e le relazioni con i media, le comunicazioni digitali, le comunicazioni interne e la gestione della reputazione e del brand aziendale. Tuttavia, la ricerca trova che gli elementi che ne determinano la presenza o l'assenza nella C-Suite sono legati alla gestione della reputazione, del rischio reputazionale e della cultura aziendale. Inoltre, si osserva come i ruoli di marketing, pubblicità e relazioni con gli investitori abbiano ora il minor coinvolgimento con la funzione PR & Communications.

## The Global PR & Communications Model in breve

- :: Utilizzare un sistema solido e sofisticato di metriche non finanziarie eleva l'influenza strategica del ruolo. I professionisti delle PR & Communications sostengono che promuovere la misurazione degli intangibili (brand, reputazione, comunicazione, engagement dei dipendenti, advocacy, soddisfazione dei clienti e social intelligence) permette di prendere decisioni strategiche migliori (18,6%), previene e identifica i potenziali rischi reputazionali (17,0%), permette di progettare strategie di engagement con gli stakeholder (16,4%) e permette di seguire l'evoluzione delle aspettative sociali (15,0%).
- :: Lo studio ha identificato i quattro approcci esistenti utilizzati dalle organizzazioni per misurare la performance degli asset intangibili: metriche (1) basate su indicatori finanziari; (2) basate sulla soddisfazione degli stakeholder; (3) basate sull'analisi online e dei contenuti (generalmente come sistema di misurazione a sé stante non integrato con altre metriche); e (4) incentrate su percezioni, advocacy, brand equity e lealtà. Tuttavia, il modello per le aziende del futuro richiede l'integrazione di un'ampia gamma di metriche intangibili che consentano una visione completa di come un'organizzazione venga percepita dai suoi stakeholder e attraverso i suoi vari touchpoint, canali e piattaforme di comunicazione, e l'esperienza del brand. Il modello richiede l'integrazione di metriche che rompano la tendenza attuale in cui la gestione di queste è disseminata in diversi ruoli all'interno dell'organizzazione, seguendo una cultura a silos (comunicazione, marketing, soddisfazione del cliente, HR, finanza, ecc.).
- :: Gli strumenti di misurazione più standardizzati nella gestione delle PR & Communications sono il media tracking (22,6%), seguito dai sondaggi tra i dipendenti (20,8%), l'analisi del contenuto dei media (19,5%), il web tracking (17,9%), i sondaggi sulla reputazione (16,4%) e, in misura minore, la misurazione della brand equity (8,3%). Il fatto che il media tracking sia così rilevante come strumento di KPI può essere dovuto al ruolo tradizionale in molte organizzazioni, dove la gestione delle relazioni con i media è ancora una priorità (32,2%).
- :: Si osserva che il 66,4% delle organizzazioni non integra le metriche intangibili con gli indicatori finanziari. Il Modello dimostra che il responsabile delle PR & Communications deve cogliere l'opportunità di aumentare l'uso delle metriche per incorporare i KPI non finanziari nelle Balanced Scorecard delle loro organizzazioni, influenzando la strategia aziendale e le strutture di premio/bonus per direttori e dipendenti, e collegando questi incentivi al raggiungimento degli obiettivi del brand, alla reputazione, all'impegno degli stakeholder e alla sostenibilità.



# The Global PR & Communication Model

**The Global PR and Communication Model** propone un nuovo quadro per la comunicazione e la gestione strategica degli asset intangibili. Come mostrato di seguito, riassume il processo per raggiungere una leadership aziendale capace di costruire una differenziazione duratura, fiducia e legittimità sociale, coinvolgimento e autentica advocacy su larga scala.



The Global PR & Communication Model®, 2021

Il Modello è strutturato intorno a 5 Building Blocks strategici che generano e proteggono il valore nel mondo di oggi: scopo aziendale, brand e cultura aziendale, reputazione e rischi reputazionali, comunicazioni e connessione di intelligence e intangible asset metrics.

Questi Building Blocks rafforzeranno il ruolo di leadership strategica dei professionisti di PR & Communications e sosterranno la loro partecipazione attiva nel prendere decisioni strategiche migliori e nell'ottenere un posto al tavolo dei dirigenti.

### Building Block 1: Definire e Attivare il Purpose Aziendale

Questa fase si riferisce alla definizione dell'identità (DNA) e della ragione d'essere di un'organizzazione - ciò che la rende unica - e si esprime attraverso il suo scopo, le credenze e i valori. Il purpose deve costituire la base delle strategie di business e di comunicazione, collegare pienamente gli obiettivi di business con l'impatto sociale, etico e ambientale, servire da filtro per i modelli decisionali e guidare i comportamenti positivi allineandoli alla strategia e ai valori dell'organizzazione.

### Building Block 2: Costruire il Brand e la Cultura Aziendale

Questa fase si concentra sull'allineamento degli stakeholder con un sistema unico di credenze e valori aziendali e sulla trasformazione del brand aziendale in una "brand experience", una piattaforma per condividere idee e formare alleanze con tutti gli stakeholder. Si osserva che maggiore è la chiarezza e la rilevanza del purpose (Building Block 1), maggiori sono l'uniformità e la coerenza in tutti i punti di contatto del brand, e maggiore è l'efficacia e l'efficienza di tutte le comunicazioni e dei processi di coinvolgimento degli stakeholder.

### Building Block 3: Gestire Reputazione e Rischio Reputazionale

La terza fase del modello riguarda la gestione della reputazione e lo sviluppo di competenze specifiche per misurare e gestire il rischio reputazionale. La reputazione dovrebbe essere intesa come il miglioramento continuo di tutte le azioni e i comportamenti rilevanti all'interno dell'organizzazione, per incontrare le aspettative degli stakeholder. Se l'organizzazione mette in atto queste azioni e comportamenti e comunica le percezioni e/o i giudizi espressi dagli stakeholder a loro riguardo, ciò si traduce in sentimenti di ammirazione, stima, rispetto e fiducia. Questi sentimenti diventano atteggiamenti che innescano comportamenti di supporto come il voler lavorare per l'organizzazione, comprare i suoi prodotti e servizi, investire in essa, raccomandare l'azienda e i suoi prodotti a terzi, ecc. Quando le percezioni, i giudizi e gli atteggiamenti sono negativi, l'organizzazione affronta un rischio reputazionale che, nel peggiore dei casi, potrebbe portare alla perdita parziale o totale della sua licenza ad operare. Essere leader nella gestione della reputazione è un driver potente per raggiungere l'obiettivo più rilevante di un CEO: promuovere la trasformazione continua dell'organizzazione alla ricerca dell'eccellenza, attraverso una gestione efficace della reputazione.

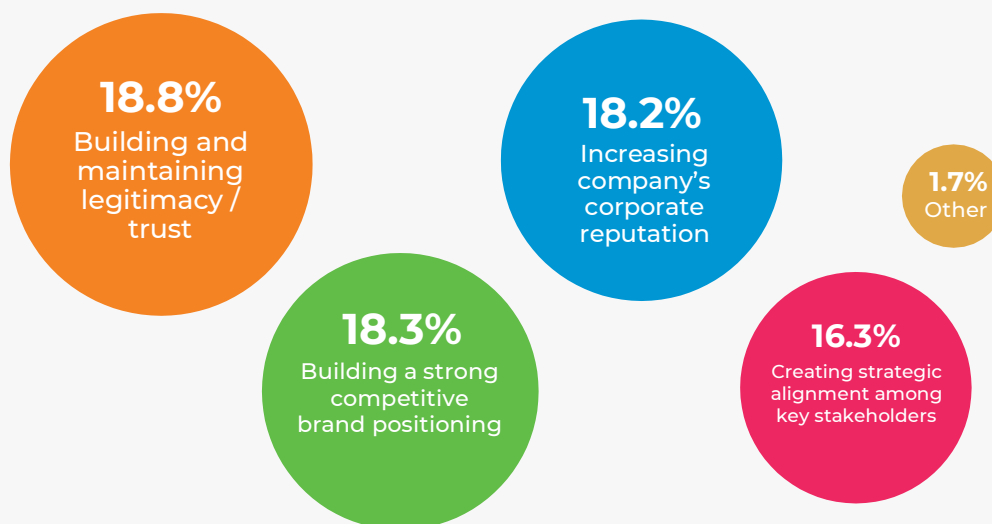
### Building Block 4: Migliorare le Comunicazioni

Questa fase riguarda l'implementazione di processi e sistemi che permettano alla comunicazione di allinearsi alla strategia aziendale. La comunicazione permette la diffusione di valori consolidati all'interno di un'organizzazione, così come la creazione di narrazioni relative a tutte le forme di capitale tangibile e intangibile. Perciò, è necessario progettare messaggi coerenti e omogenei e comunicarli a tutti gli stakeholder usando una serie di canali e strumenti.

### Building Block 5: Connettere Intelligence e Intangible Asset Metrics

La quinta fase del modello riguarda la creazione di un sistema di intelligence che fornisca nuove capacità di intelligence contestuale al ruolo di PR e Comunicazione e all'organizzazione nel suo complesso. La creazione di un solido e sofisticato sistema di misurazione delle performance per le metriche non finanziarie (KPI di reputazione, brand, allineamento, engagement, advocacy, ecc.) e l'analisi delle tendenze sociali presenti e future sono cruciali per l'identificazione anticipata delle tendenze mutevoli che riguardano gli stakeholder, il monitoraggio continuo delle aspettative sociali e l'inserimento di value insight per modelli decisionali informati e aggiornati.

Which of the following communication challenges do you think you'll face in the next 5 years?



Inoltre, secondo i professionisti intervistati, i Building Blocks del Modello rispondono alle principali sfide affrontate dalle aziende del futuro, ovvero: (1) la creazione e il mantenimento della fiducia e della legittimità sociale che garantiscono la licenza di operare; (2) la creazione di un posizionamento competitivo del brand; (3) rafforzare la reputazione aziendale; e (4) creare un allineamento strategico tra i principali stakeholder.

In breve, il **Global PR and Communication Model** assicura che la strategia di comunicazione sia allineata con il business utilizzando il purpose e i valori aziendali come la spina dorsale su cui tutte le decisioni, le azioni e le narrazioni aziendali devono essere articolate.<sup>17</sup> È uno strumento di gestione estremamente potente, poiché agisce come una piattaforma per allineare l'intera organizzazione su un unico sistema di credenze e valori condivisi.<sup>18</sup> Ci permette di identificare aspettative, tendenze, potenziali rischi e opportunità, e di fornire una coerente strategia narrativa aziendale

attraverso tutti i canali, i punti di contatto con gli stakeholder.<sup>19</sup> In questo modo, **The Global PR & Communication Model** aspira a diventare la tabella di marcia per raggiungere la differenziazione, guidare la raccomandazione a terzi su larga scala e generare reputazione, fiducia e legittimità. Queste sono tutte le leve chiave per ridisegnare un contratto sociale che tutte le organizzazioni dovranno ora firmare.

### What's next?

Nelle sezioni seguenti, esamineremo i risultati della ricerca e i dati che convalidano il Modello e ciascuno dei Building Blocks su cui si basa, in modo che possa essere utilizzato nelle attività quotidiane dei direttori di PR e Comunicazione.

<sup>17</sup> Hatch, M. J. & Schultz, M. (2008). *Taking Brand Initiative: How Companies Can Align Strategy, Culture, and Identity Through Corporate Branding*. US: Jossey-Bass Inc; Ind, N. (2007). *Living the brand: How to transform every member of your organization into a brand champion* (3<sup>a</sup> ed.). London: Kogan Page Publishers.

<sup>18</sup> Van Riel, C. (2012). *The Alignment Factor: Leveraging the Power of Total Stakeholder Support How to Link Up All Stakeholders in Order to Achieve Business Excellence*. Madrid: LID Editorial Empresarial.

<sup>19</sup> Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1992). *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies*. Barcelona: Ediciones Folio; Collins, J. & Porras, J. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Nueva York: Harper Business; Arthur W. Page Society (2013). *Corporate Character. How Leading Companies are defining, activating & Aligning Values*.



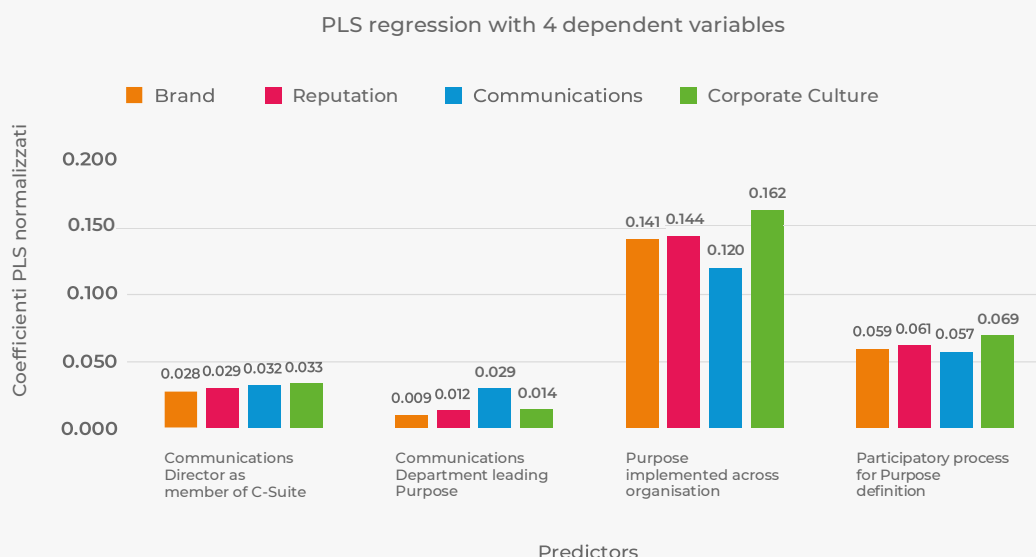
# Building Block 1: Definire e Attivare il Purpose Aziendale

**Per i professionisti di tutto il mondo, il purpose dovrebbe essere inteso come una base fondamentale della strategia e come un filtro per il processo decisionale che garantisce uniformità, coerenza e integrità. Questa è l'opinione del 97,4% dei professionisti intervistati.**

Lo studio ha dimostrato che il purpose aziendale ha un impatto significativo su tutte le dimensioni del Modello – brand e cultura aziendale, reputazione e comunicazione –, rendendolo la pietra angolare su cui il futuro della comunicazione dovrebbe essere strutturato.

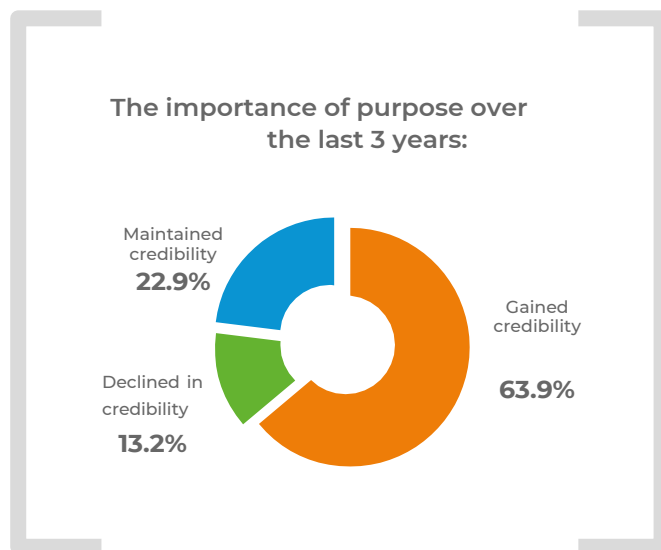
Lo studio ha anche dimostrato che il purpose aziendale è uno strumento strategico utile per la gestione degli asset intangibili. Vale la pena sottolineare che il metodo scelto per definire il purpose aziendale gioca anche un ruolo importante nella gestione efficace di tutti gli aspetti del Modello: brand, cultura aziendale, reputazione e comunicazione. Quando il metodo incorpora un processo partecipativo a 360 gradi che considera le aspettative e le richieste di tutti gli stakeholder, l'impatto sulla performance degli intangibili sarà significativamente maggiore che se si adottasse un approccio tradizionale top-down, come illustrato di seguito.

Factors influencing the Performance of Reputation, Brand, Corporate Culture and Communication Management



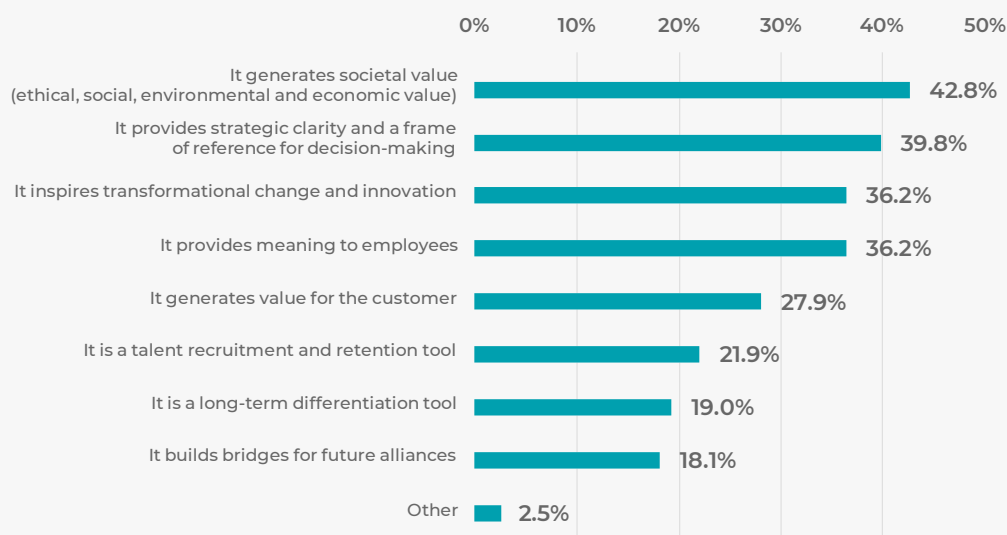
I professionisti di PR & Communications affermano che la promozione di organizzazioni orientate al purpose (*purpose-driven*) è diventata sempre più importante negli ultimi tre anni (63,9%). Sostengono anche che il purpose aziendale sia un elemento strategico chiave per il futuro delle organizzazioni per le seguenti ragioni:

- Fornisce un significato e una *raison d'etre*, e permette alle organizzazioni di generare un impatto etico, sociale e ambientale positivo.<sup>20</sup>
- Serve come cornice di riferimento per guidare la strategia globale di un'organizzazione, comprese tutte le decisioni istituzionali e commerciali.<sup>21</sup>
- È una fonte di ispirazione che fornisce ai dipendenti un significato rilevante e condiviso che, a sua volta, rafforza i legami che uniscono tutti i dipendenti di un'azienda.<sup>22</sup>
- È considerato uno dei meccanismi più importanti per guidare il cambiamento trasformazionale e l'innovazione.<sup>23</sup>



**Due terzi degli intervistati (63,9%) affermano che il purpose aziendale ha guadagnato credibilità negli ultimi tre anni.**

### Why corporate purpose has become important



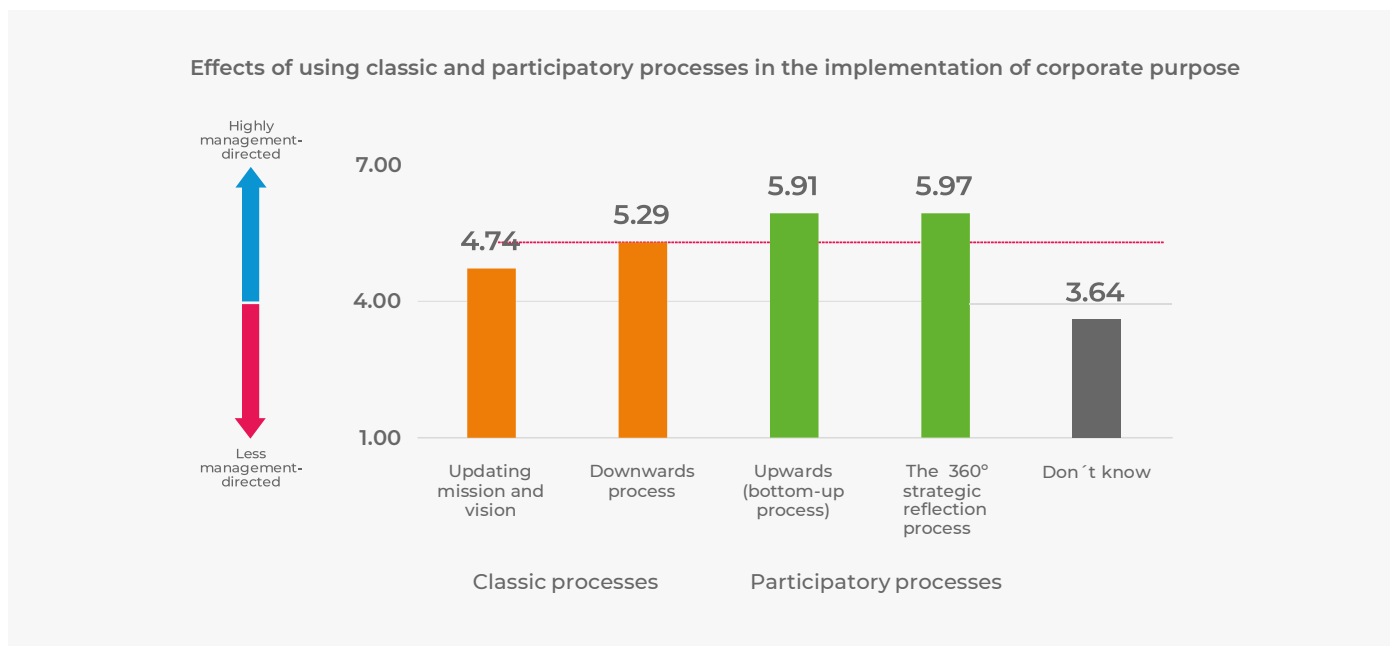
<sup>20</sup>Craig, N., & Snook, S. (2014). From Purpose to Impact. Figure Out Your Passion and Put It to Work. *Harvard Business Review*, 92(5), 104-111.

<sup>21</sup>Chevreux, L.; Lopez, J.; Mesnard, X. (2017). The Best Companies Know How to Balance Strategy and Purpose. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2-5.

<sup>22</sup>Ind, 2007; Marimon et al., 2016.

<sup>23</sup>Oliver, X. & Serra, E. (2013). *Brands That Dream: Only Companies That Dream Stand Out*. Barcelona: Libros de cabecera; EY & Beacon Institute (2016). *The state of the debate on purpose in business*; EY & Beacon Institute (2016a). *The pursuit of purpose: from aspiration to value creation*; EY & Beacon Institute (2016b). *The Why Effect: Redefine your business with purpose*.





L'83,8% dei professionisti intervistati ritiene che la propria organizzazione abbia già definito il proprio scopo aziendale, ma solo la metà (51%) lo ha attivato e implementato. A sua volta, lo studio rivela che la definizione del purpose aziendale è cruciale sia in termini di efficacia nella gestione del brand, della cultura aziendale, della reputazione e della comunicazione; sia nell'influenza del direttore delle PR e della comunicazione nella coalizione di potere all'interno dell'organizzazione. Così, quando il purpose è progettato usando un processo partecipativo in cui i dipendenti e gli altri stakeholder dell'organizzazione sono coinvolti, il risultato è una maggiore efficacia nell'attivarlo e nel gestirlo, come possiamo vedere nella seguente analisi.

Tuttavia, c'è ancora molta strada da fare perché la maggior parte delle organizzazioni analizzate hanno applicato processi top-down nella definizione del purpose aziendale, dove i dirigenti di alto livello hanno definito il purpose e l'hanno poi condiviso e comunicato in un processo a cascata, senza coinvolgere gli impiegati o altri stakeholder. Così facendo, il purpose è limitato nella sua capacità trasformativa e generatrice di valore.



Quando si considera un processo più efficace e partecipativo di definizione del purpose, spiccano i seguenti punti:

- La storia e la cultura dell'organizzazione.
- Le aspettative e le richieste degli stakeholder interni ed esterni.
- La visione dei dirigenti senior.
- Il desiderio di generare un impatto positivo sulla società.

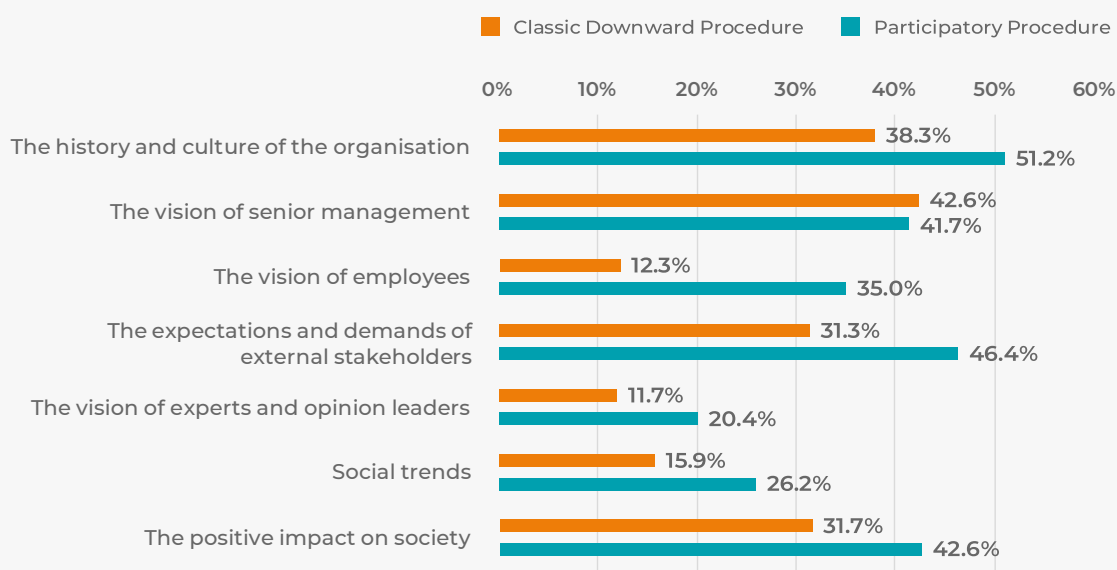
Altrettanto importanti sono fattori come il monitoraggio delle tendenze sociali e il coinvolgimento di esperti e opinion leader.



**Elementi per definire un purpose solido:**

- **La visione dei dirigenti senior**
- **Le aspettative e le richieste degli stakeholder interni ed esterni**
- **Il desiderio di generare un impatto positivo sulla società**
- **Visione di esperti e opinion leader**

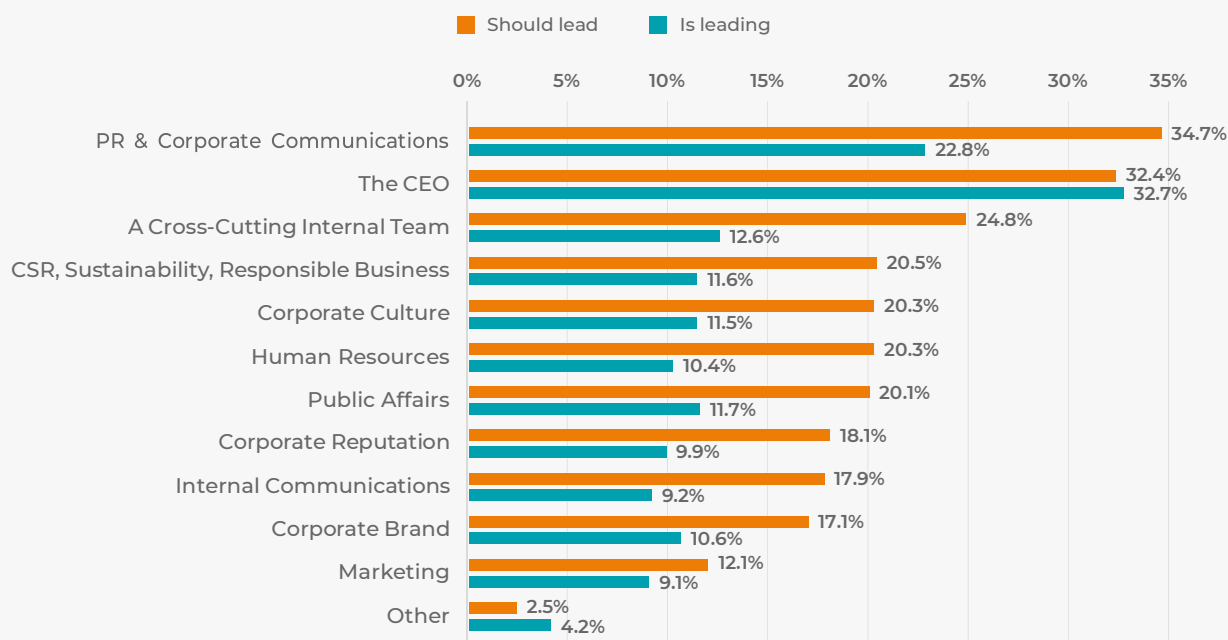
**Aspects considered when defining purpose**



Lo studio rivela che, al momento, non c'è un singolo ruolo che guidi la definizione, l'implementazione e l'attivazione del purpose nelle organizzazioni. Tuttavia, abbiamo osservato che il CEO tende ad essere il più coinvolto, seguito dal ruolo PR e Comunicazione insieme a team interni trasversali. I dati rivelano anche che quando questo processo è guidato esclusivamente dal CEO, nessun altro ruolo all'interno dell'azienda partecipa direttamente, mentre quando le PR e le Comunicazioni guidano o coordinano il processo, aumenta la partecipazione attiva di diverse aree aziendali.

Gli esperti consultati nel nostro studio affermano che il ruolo di PR e Comunicazione dovrebbe guidare questo processo con il coinvolgimento di altre aree critiche all'interno dell'azienda, compresi i team trasversali, i dipartimenti di sostenibilità e CSR, e le risorse umane. Nel complesso, gli esperti concordano sul fatto che i più alti dirigenti dell'azienda debbano partecipare a questo processo.

### Who leads/should lead the definition of Corporate Purpose?

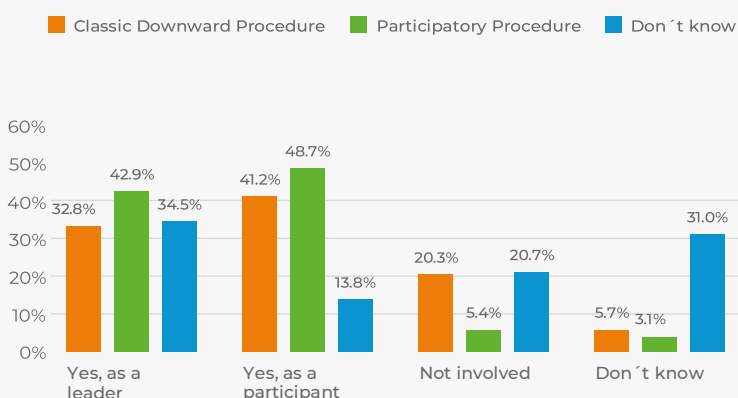


Abbiamo anche visto che una leadership efficace nella definizione e nell'implementazione degli scopi richiede che i professionisti di PR & Communications lavorino secondo un metodo rigoroso, altamente professionale e collaborativo che preveda consultazioni con tutti gli stakeholder. Quando si segue tale metodo, il ruolo di leadership della funzione PR e Comunicazione è significativamente più alto (10,1%), come è dimostrato nelle seguenti analisi.

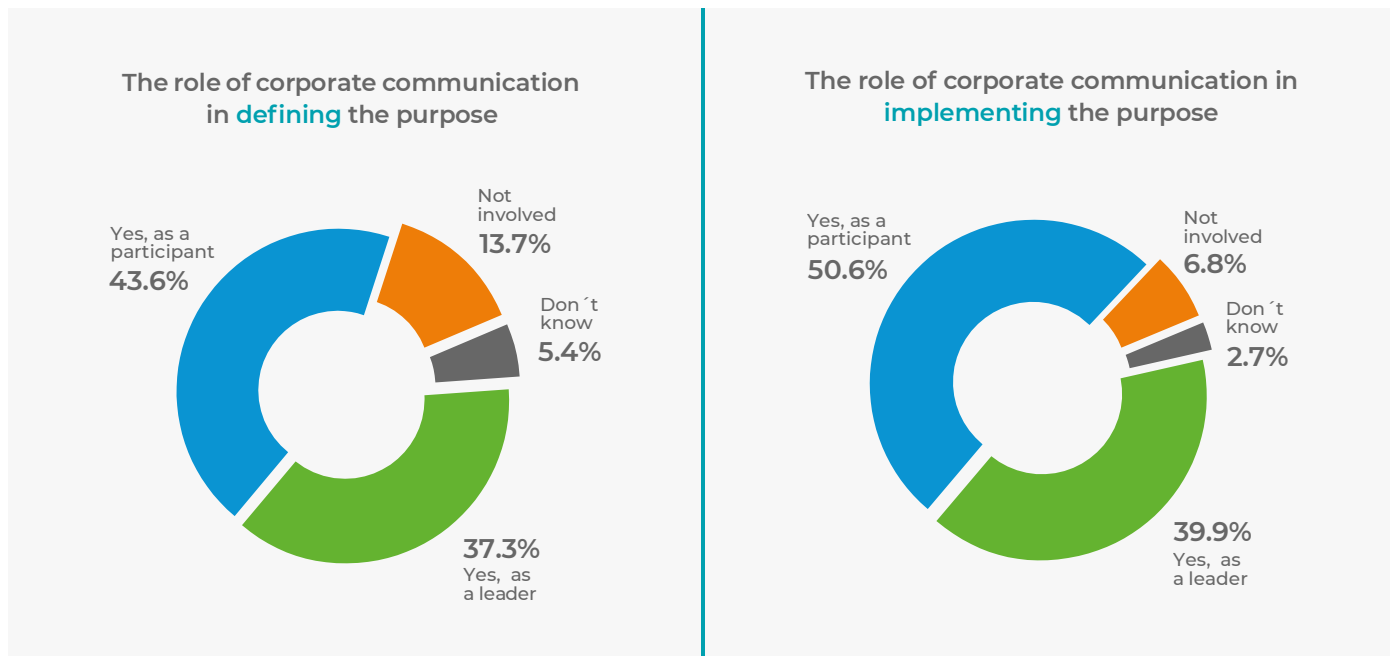
Attualmente, nella maggior parte delle organizzazioni analizzate in tutto il mondo, il responsabile delle PR e della comunicazione svolge un ruolo partecipativo (43,6%), piuttosto che un ruolo di leadership (37,4%) nel processo di definizione degli scopi. Tuttavia, questo ruolo di leadership aumenta durante le fasi di implementazione e attivazione (dal 37,4% al 39,3%).

### The Role of PR & Communications in the Corporate Purpose Definition Process

Classic versus Participatory Procedure



Tuttavia, è stato dimostrato che il ruolo assunto durante la fase iniziale di definizione del purpose ha un impatto diretto sul ruolo di leadership nella seconda fase: implementazione e attivazione. In altre parole, nell'80% dei casi, coloro che hanno partecipato come leader nella prima fase hanno mantenuto il loro ruolo di leadership durante la fase di implementazione e attivazione.



From defining the purpose to implementing it		Yes, as a leader	Yes, as a participant	Not involved	Don't know	TOTAL	Margin
Was the corporate communication's role involved in defining or redefining your company's purpose?	Yes, as a leader	78.6%	20.6%	0.5%	0.0%	100.0%	37.4%
	Yes, as a participant	20.7%	77.7%	0.7%	0.9%	100.0%	43.5%
	Not involved	7.2%	46.4%	42.8%	2.9%	100.0%	13.8%
	Don't know	9.4%	50.9%	5.7%	34.0%	100.0%	5.3%
<b>TOTAL</b>		<b>39.9%</b>	<b>50.5%</b>	<b>6.8%</b>	<b>2.7%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

## Come Definire, Implementare e Attivare il purpose aziendale?

Il metodo che dovrebbe essere usato per definire il purpose si basa sulla comprensione che esso derivi dalla convergenza di ciò che un'organizzazione vuole essere, delle aspettative degli stakeholder e di ciò che effettivamente potrebbe essere in base alle proprie risorse e competenze.<sup>24</sup> Questo processo richiede un dialogo continuo e dinamico con tutti gli stakeholder interni ed esterni.<sup>25</sup> Tuttavia, per creare un purpose veramente differenziato, esso deve rispondere alla domanda: i nostri stakeholder sentirebbero la mancanza dell'organizzazione se non esistesse? Questo è il vero test per stabilire se il vostro scopo è rilevante e genera riconoscimento e impegno a lungo termine.<sup>27</sup>

Non si tratta di capire se tutte le aziende debbano cambiare il mondo, ma se siano veramente capaci di definire sé stesse in linea con una causa condivisa<sup>28</sup> che le spinga a dare un contributo significativo alle comunità in cui operano.<sup>29</sup> Le aziende con un forte senso del purpose mostrano caratteristiche quali: hanno un modello di business così come certi prodotti e servizi che si connettono con i bisogni delle persone in tutto il mondo; generano un impatto sociale o ambientale positivo; si fanno coinvolgere nelle comunità in cui operano stabilendo alleanze con altre organizzazioni; hanno una buona reputazione e trattano bene i loro dipendenti.<sup>30</sup>

Per costruire un purpose unico e distinto, questo dovrebbe rispondere ai seguenti requisiti o criteri:<sup>31</sup>

- Produrre un impatto positivo. Avere un purpose implica essere "una forza per il bene", sia direttamente nella vita dei consumatori, sia su una scala più ampia con la società o il pianeta.
- Essere autentico e allineato con la realtà e il business. Quello che diciamo o promettiamo deve allinearsi con quello che facciamo, chi siamo e chi siamo stati.

Dimensions for creating a relevant purpose that generates engagement and valuable connections



Source: Adapted from Fontán C., Alloza A., Rey C. (2019). (Re)Discovering Organizational Purpose. In: Rey C., Bastons M., Sotok P. (eds). *Purpose-driven Organizations*. Palgrave

- Creare una cultura aziendale. Affinché uno scopo sia veramente potente deve essere condiviso e vissuto dall'intera organizzazione.
- Essere promosso e condiviso dai leader aziendali. Il senior management deve essere una fonte di ispirazione per tutti gli altri dipendenti dell'azienda.
- Essere concentrato sul lungo termine. L'impegno deve essere forte e sostenibile.
- Essere quantificabile e applicabile alla realtà. Perché un purpose funzioni, deve essere attuato con azioni e iniziative concrete.

In particolare, questa fase iniziale implica la comprensione del purpose come asse principale per allineare l'intera organizzazione con un unico focus condiviso che stabilisce coerenza, autenticità e uniformità. Facendo questo, alimenta la strategia, definisce la cultura, ha un impatto sul modello organizzativo ed è espresso e vissuto in tutti i punti di contatto e le esperienze all'interno dell'organizzazione. Implica anche la comprensione del fatto che il processo di definizione e creazione di uno scopo aziendale rilevante – che generi un impegno autentico e un sostegno – sia esso stesso parte dell'adozione di una rigorosa metodologia partecipativa.

<sup>24</sup> Rey, C; Bastons, M. & Sotok, P. (Eds) (2019). *Purpose-driven Organizations. Management Ideas for a Better World*. Palgrave Macmillan.

<sup>25</sup> Superunion & Corporate Excellence (2020). *The Corporate Purpose Roadmap®. Building authentic purpose-driven organizations*.

<sup>26</sup> Iglesias, O., Landgraf, P., Ind, N., Markovic, S., & Koporic, N. (2020). Corporate brand identity co-creation in business-to-business contexts. *Industrial Marketing Management*, 85, 32-43; Ind, N., Iglesias, O., & Schultz, M. (2013). Building brands together: Emergence and outcomes of co-creation. *California Management Review*, 55(3), 5-26.

<sup>27</sup> Birkinshaw, J., Foss, N. J., & Lindenberg, S. (2014). Combining purpose with profits. *MIT Sloan Management Review*, 55(3).

<sup>28</sup> They are companies that base their strategy on their why: a purpose, a cause of a belief that gives meaning to what they do (Sinek, 2013).

<sup>29</sup> Rey, C; Bastons, M. & Sotok, P. (Eds) (2019). *Purpose-driven Organizations. Management Ideas for a Better World*. Palgrave Macmillan.

<sup>30</sup> Vila, O. R., & Bharadwaj, S. (2017). Competing on social purpose: Brands that win by tying mission to growth. *Harvard Business Review*.

<sup>31</sup> See Superunion & Corporate Excellence (2020). *The Corporate Purpose Roadmap®. Building authentic purpose-driven organizations*.



## Quale dovrebbe essere il ruolo della gestione di PR e comunicazione in questa fase?

### Building Block 1: Definire e Attivare il Purpose Aziendale



#### Definizione e attivazione del purpose

Guidare il processo e la selezione della metodologia per la definire il purpose e attivare comportamenti di sostegno come raccomandare, lavorare, acquistare o investire.



#### Curatore del purpose aziendale

Garantire che le comunicazioni aziendali e gli atteggiamenti e i comportamenti dei dipendenti siano coerenti e allineati con il suo purpose aziendale.

### Global Capabilities Framework checklist



#### Capacità comunicative

1. Allineare le strategie di comunicazione con il purpose e i valori aziendali
2. Identificare e affrontare proattivamente i problemi di comunicazione.
3. Condurre ricerche formative e valutative per sostenere strategie e tattiche di comunicazione.
4. Comunicare efficacemente attraverso un'ampia gamma di piattaforme e tecnologie.



#### Capacità strategiche

5. Facilitare le relazioni e costruire fiducia con gli stakeholder interni ed esterni e le comunità interne ed esterne.
6. Costruire e migliorare la reputazione dell'organizzazione.
7. Fornire un'intelligenza contestuale.



#### Capacità professionali

8. Fornire consigli di valore ed essere un consulente fidato.
9. Offrire leadership strategica.
10. Lavorare all'interno di una cornice etica per conto dell'organizzazione, in linea con le aspettative professionali e sociali.
11. Sviluppare se stessi e gli altri, compreso l'apprendimento professionale continuo.

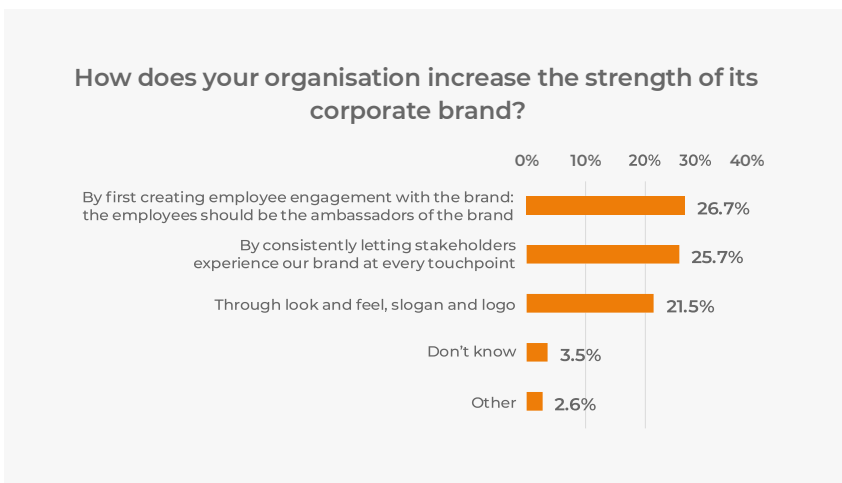


## Building Block 2: Costruire il Brand e la Cultura aziendale

Il secondo Building Block dimostra il ruolo fondamentale della gestione del brand aziendale nella definizione della cultura e dei valori aziendali che guidano gli atteggiamenti e i comportamenti dell'organizzazione e dei suoi dipendenti. Questo ruolo viene adempiuto progettando e implementando esperienze rilevanti e coerenti in ogni punto di contatto tra il brand aziendale e i suoi stakeholder.<sup>32</sup>

La maggior parte delle organizzazioni di tutto il mondo si sente preparata a gestire il proprio brand aziendale, con le regioni dell'Asia e del Nord America che spiccano.

I risultati dello studio rivelano che i dipendenti giocano un ruolo cruciale nel processo di attivazione del brand.<sup>33</sup> Il purpose deve essere vissuto e condiviso da tutti i dipendenti ed essere trasmesso dai dipendenti ai clienti, dai clienti ai non clienti, e dai non clienti alla società nel suo complesso. Non è sufficiente che i dipendenti "capiscano" la promessa e il posizionamento del brand aziendale; devono veramente "crederci".<sup>34</sup> Ecco perché i professionisti consultati nel nostro studio hanno evidenziato il ruolo dei dipendenti come ambasciatori della reputazione e portavoce credibili.<sup>35</sup> seguono altri aspetti, come l'allineamento e la coerenza attraverso tutti i punti di contatto e l'identità visiva e verbale del brand attraverso il logo, lo slogan e il look & feel.



<sup>32</sup> Rey, C; Bastons, M. & Sotok, P. (Eds) (2019). *Purpose-driven Organizations. Management Ideas for a Better World*. Palgrave Macmillan.

<sup>33</sup> Iglesias, O. & Saleem, F.Z. (2015). How to support consumer-brand relationships: The role of corporate culture and human resource policies and practices. *Marketing Intelligence & Planning*, 33(2), 216-234.

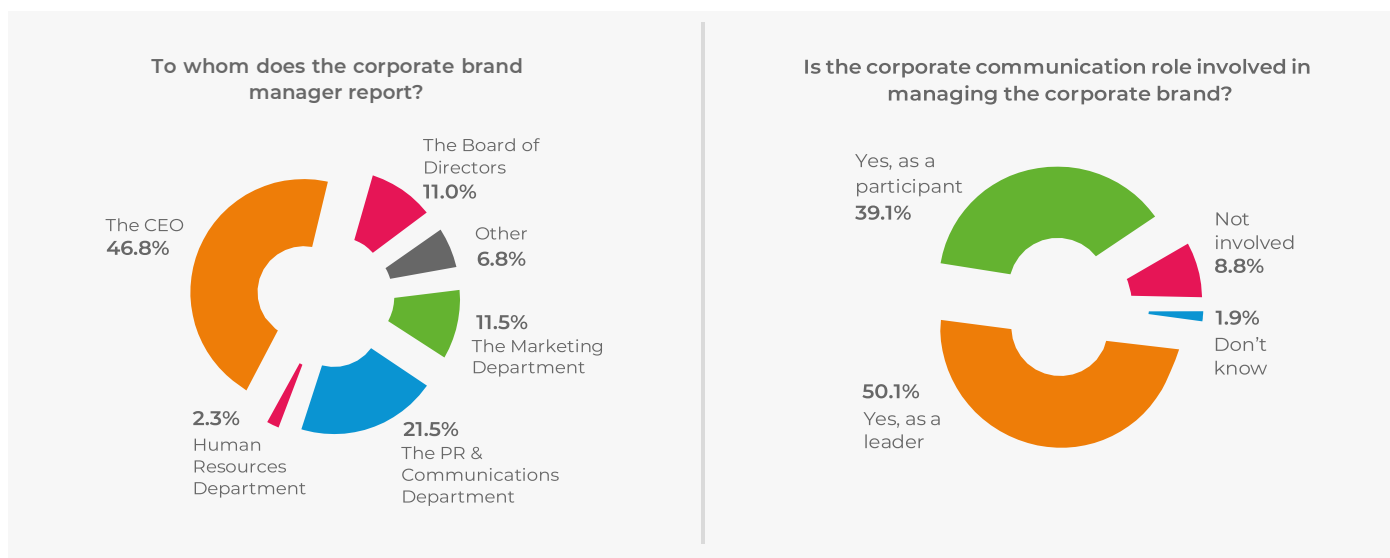
<sup>34</sup> Argenti, P.A. (2017). Strategic communication in the C-Suite. *International Journal of Business Communication*, 54(2), 146-160; Argenti, P.A. (2016). *Corporate communication* (7th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education

<sup>35</sup> Edelman (2020). *Edelman Trust Barometer 2020*; Ind, N. (2007). *Living the brand: How to transform every member of your organization into a brand champion* (3rd ed.). London: Kogan Page Publishers.

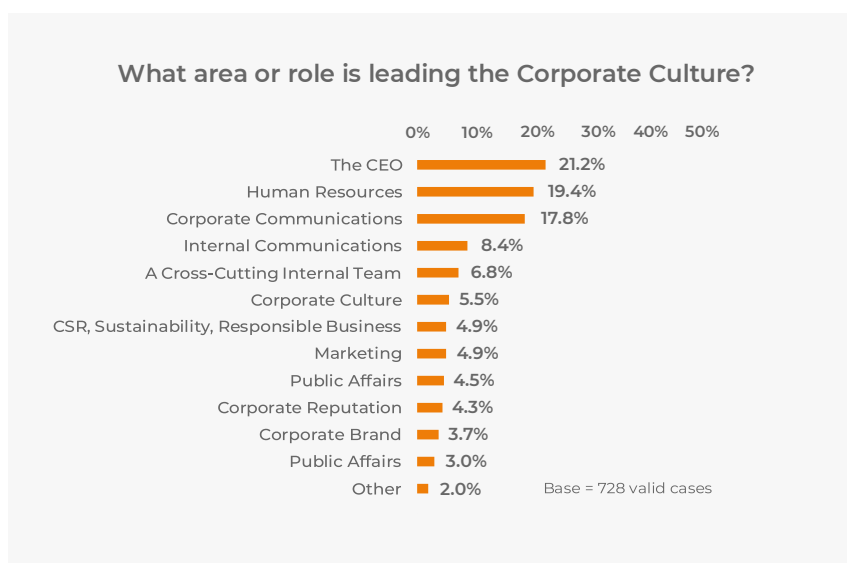
Un fattore decisivo nel nuovo contesto di business e, di conseguenza, nel nostro Modello è la comprensione del brand come una piattaforma di significato e di esperienze che esprimono il purpose, i valori e le convinzioni dell'organizzazione (la cultura aziendale), nonché una piattaforma per rafforzare le relazioni con tutti gli stakeholder.<sup>37</sup> Oggi non importa cosa fai; ciò che è importante è chi sei, come agisci, e perché fai le cose

in un modo unico.<sup>38</sup> I consumatori non acquistano più prodotti e servizi per le loro caratteristiche funzionali, ma per ciò che rappresentano e contribuiscono in termini di impatto positivo che è rilevante per le loro vite.<sup>39</sup> Pertanto, una brand experience non è un concetto astratto, ma un'offerta reale: si tratta di "organizzare sistematicamente le esperienze" e consegnarle a tutti gli stakeholder in modo coerente.

Lo studio rivela anche che la persona responsabile della gestione del brand aziendale riferisce principalmente al CEO (46,8%), seguito dal dipartimento PR e Comunicazione (21,5%). Abbiamo anche identificato che le PR e le Comunicazioni partecipano quasi sempre ai processi di gestione del brand aziendale (89,2%), con un chiaro ruolo di leadership (50,1%) o un ruolo partecipativo (39,1%).



Nel nuovo Modello, la cultura aziendale è un elemento chiave per attivare il purpose attraverso valori e credenze condivise. Il supporto e la convinzione del senior management sono vitali per guidare una cultura aziendale forte e allineata.<sup>40</sup> I risultati hanno rivelato che quest'area è gestita strategicamente dal CEO (21,2%), seguito dai direttori delle risorse umane (19,4%) e dai direttori delle PR e della comunicazione (17,8%).



<sup>37</sup> Alloza, A. & Fontán, C. (2018). El propósito corporativo como palanca para la transformación organizacional. *Revista Economía Aragonesa*, July 2018, pg. 1-15.

<sup>38</sup> Quinn, R. E., & Thakor, A. V. (2018). Creating a purpose-driven organization. *Harvard Business Review*, 96(4), 78-85.

<sup>39</sup> "As any company forced to compete on price, quality, service or features alone can attest, it is very hard to differentiate for any period of time or build loyalty on those factors alone (...); "(...) People don't just buy things for what they do. They are looking for purpose and meaning (...)" A Volvo - Security-, a BMW - the pleasure of driving - etc. (...)"(Sinek, 2013: 72).

<sup>40</sup> Iglesias, O., & Bonet, E. (2012). Persuasive brand management: How managers can influence brand meaning when they are losing control over it. *Journal of Organizational Change Management*, 25(2), 251-264.



I professionisti hanno dichiarato che uno dei modi più rilevanti per rafforzare la cultura aziendale e interiorizzare i valori aziendali è attraverso il processo di assunzione. Questo permette all'organizzazione di identificare chi sarebbe meglio allineato al purpose e ai valori aziendali. Il punto è di non considerare solo le competenze tecniche e professionali nei futuri dipendenti, ma di cercare anche professionisti che condividano gli stessi valori e scopi dell'organizzazione.

Un'altra leva utile per ottenere comportamenti desiderati e allineati è la progettazione di linee guida e procedure per gli incentivi e i premi. Queste devono essere allineate con i valori aziendali, il purpose e la reputazione. Questo include una formazione specifica per i dirigenti e i dipendenti su beni e risorse intangibili, nonché su comunicazione, brand, sostenibilità e reputazione.





## Quale dovrebbe essere il ruolo della gestione di PR e comunicazione in questa fase?

### Building Block 2: Costruire il Brand e la Cultura Aziendale



#### Gestione completa del Brand Aziendale

Gestione completa e strategica del brand aziendale come piattaforma per le relazioni con tutti gli stakeholder, progettazione e realizzazione di esperienze rilevanti, coerenti e omogenee in ogni touchpoint.



#### Allineamento interno

Partecipazione alla formulazione di valori, credenze e principi aziendali che costruiscono la cultura aziendale e attivano comportamenti e atteggiamenti allineati per tutti i dipendenti.

### Global Capabilities Framework checklist



#### Capacità comunicative

1. Allineare le strategie di comunicazione con il purpose e i valori aziendali
2. Identificare e affrontare proattivamente i problemi di comunicazione.
3. Condurre ricerche formative e valutative per sostenere strategie e tattiche di comunicazione.
4. Comunicare efficacemente attraverso un'ampia gamma di piattaforme e tecnologie.



#### Capacità strategiche

5. **Facilitare le relazioni e costruire fiducia con gli stakeholder interni ed esterni e le comunità.**
6. Costruire e migliorare la reputazione dell'organizzazione.
7. Fornire un'intelligenza contestuale.



#### Capacità professionali

8. Fornire consigli di valore ed essere un consulente fidato.
9. Offrire leadership strategica.
10. Lavorare all'interno di una cornice etica per conto dell'organizzazione, in linea con le aspettative professionali e sociali.
11. Sviluppare se stessi e gli altri, compreso l'apprendimento professionale continuo.



## Building Block 3: Gestire Reputazione e Rischio Reputazionale

La terza fase del modello riguarda la gestione della reputazione e lo sviluppo di competenze specifiche per misurare e gestire il rischio reputazionale.

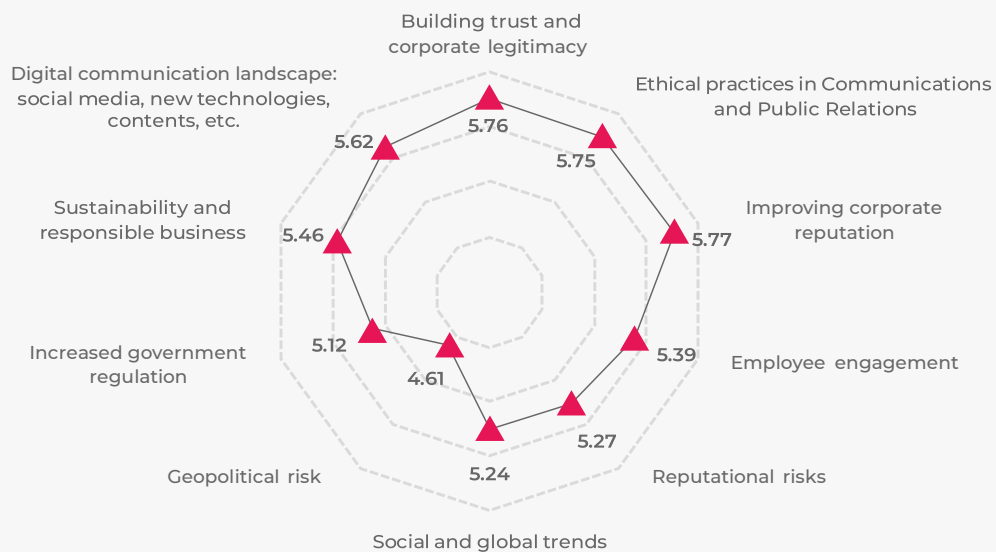
La reputazione è considerata uno degli indicatori non finanziari più apprezzati nel mondo degli affari, dato il suo impatto diretto su un'azienda<sup>41</sup> e l'esigenza delle organizzazioni di comprendere le percezioni degli stakeholder e di adempiere al contratto sociale. Secondo i professionisti delle PR e della comunicazione, questa è anche una delle maggiori sfide per le organizzazioni. Inoltre, credono che rafforzare la reputazione aziendale e creare fiducia e legittimità delle operazioni, insieme alla creazione di

di pratiche etiche, sia una delle questioni chiave per il modello di business del futuro. I professionisti percepiscono i seguenti aspetti come aventi un minore livello di importanza, sebbene siano ancora considerati leve chiave per le organizzazioni del futuro: comunicazione digitale, sostenibilità e business responsabile, e coinvolgimento dei dipendenti.

La reputazione può essere definita come un sentimento forte e sostenuto di ammirazione, stima, rispetto e fiducia che, quando è positivo, può generare atteggiamenti e comportamenti favorevoli verso l'organizzazione: investire, comprare, lavorare, raccomandare, ecc.<sup>42</sup>

### How concerned is your organisation about each of the following topics?

(Scale: 1 Not concerned at all to 7 Highly concerned)



<sup>41</sup> Carreras, E.; Alloza, A. & Carreras, A. (2013). *Corporate Reputation*. Madrid: LID Editorial  
<sup>42</sup> Carreras, E.; Alloza, A. & Carreras, A. (2013). *Corporate Reputation*. Madrid: LID Editorial.

La reputazione e la creazione di fiducia e legittimità sociale sono i temi più rilevanti per i professionisti nel nostro studio, insieme alla loro rilevanza strategica nella creazione e protezione del valore. Questo spiega perché la reputazione e il rischio reputazionale siano uno dei Building Blocks più rilevanti nel Global PR & Communications Model. L'importanza della reputazione è caratterizzata da:

- La sua capacità di ridurre l'incertezza e facilitare le decisioni. Se un'organizzazione si è storicamente comportata in un certo modo, possiamo prevedere il suo comportamento futuro, riducendo l'incertezza e facilitando il processo decisionale. Questo è particolarmente rilevante in tempi di crisi.
- La sua capacità di autogenerarsi, che sia gestita in modo sistematico o meno: la reputazione nasce e comincia a definirsi dal primo momento in cui un'organizzazione interagisce ed esiste.
- La sua capacità di essere gestita in modo proattivo. Anche se la reputazione si forma nella mente di diversi stakeholder, può essere influenzata e gestita se siamo consapevoli delle dimensioni su cui essa si crea. Oggi sappiamo che per rafforzare la nostra reputazione e mitigare qualsiasi rischio potenziale dobbiamo comunicare, agire e offrire esperienze eccellenti nelle aree in cui siamo percepiti e giudicati: la qualità di prodotti e servizi, la performance finanziaria, l'innovazione, la leadership, la responsabilità civica, la performance/trattamento dei dipendenti, l'etica e la governance aziendale.

- La sua capacità di guidare e promuovere la trasformazione e il miglioramento continuo nelle organizzazioni come risposta adeguata alle mutevoli e sempre più esigenti aspettative degli stakeholder. La reputazione è quindi un potente motore per raggiungere l'obiettivo più rilevante di un CEO: la trasformazione continua di un'organizzazione sulla via dell'eccellenza aziendale.

Le organizzazioni di tutto il mondo sono abbastanza ben preparate a gestire la reputazione (5.14). C'è una situazione particolarmente favorevole in Asia (5,93), mentre le regioni dell'Europa (4,91) e dell'America Latina (4,95) hanno fatto minori progressi.



L'interesse per la gestione della reputazione è principalmente una risposta a:

- Un bisogno di rafforzare il vantaggio competitivo e differenziare l'organizzazione (24,8%).
- -La protezione del valore aziendale e la riduzione dei potenziali rischi reputazionali (21,2%).
- La sua capacità di semplificare il processo decisionale degli stakeholder (riducendo i costi, semplificando le relazioni attraverso il brand, e migliorando la base degli stakeholder attraverso una licenza sociale per operare) (34,9%).

Le dimensioni più rilevanti da gestire per rafforzare la reputazione aziendale sono:

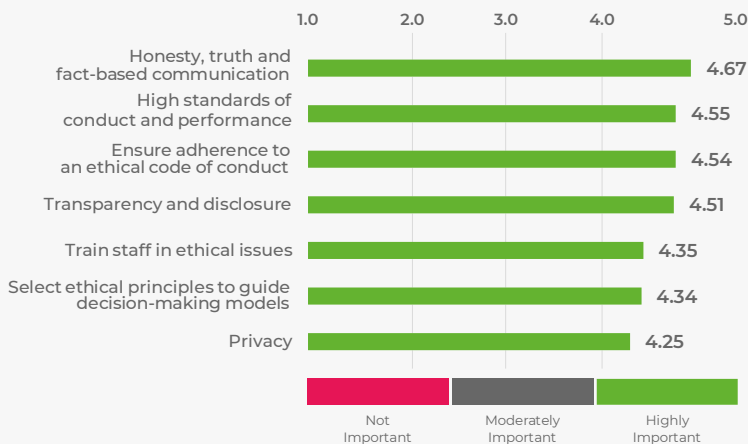
- Prodotti e servizi 20,3%
- Sostenibilità e RSI 19,1%
- Innovazione 15,7%
- Leadership 14,0%
- Posto di lavoro 12,5%
- Governance aziendale 12,4%
- Performance finanziaria 9,3%

Vale la pena notare che la gestione della sostenibilità, della CSR e del business responsabile è molto rilevante per i professionisti di PR & Communications, che la indicano come una dei maggiori driver che definiscono l'organizzazione del futuro. Vale anche la pena sottolineare che questo è il secondo aspetto più importante per costruire una forte reputazione aziendale (19,1%). Questo è in linea con la visione dei cittadini di tutto il mondo, dato che studi annuali sulla reputazione hanno dimostrato che la sostenibilità/CSR ha un impatto del 40% sulla reputazione aziendale.<sup>43</sup> Abbiamo quindi osservato che essere socialmente responsabili non è più opzionale: è una conditio sine qua non per operare in ogni mercato nel 21esimo secolo.

Who leads the corporate reputation?



In terms of ethics in PR and Communications practices, how important is each of the following topics?



A questo proposito, i professionisti di PR & Communications hanno evidenziato che la promozione di pratiche etiche avrà un ruolo cruciale nel futuro posizionamento delle loro organizzazioni. Hanno anche notato che dati onesti e autentici, insieme ad alti standard di condotta, comportamento e performance sono gli elementi centrali che garantiscono una comunicazione responsabile ed etica allineata, con gli standard morali della società.

<sup>43</sup>The RepTrak Company annual studies based on the RepTrak Pulse indicator

<sup>44</sup>Bonime-Blanc, A. (2014). *The Reputation Risk Handbook: Surviving and Thriving in the Age of Hyper-Transparency*. Routledge

La metà delle organizzazioni analizzate nello studio (54%) ha un piano a medio e lungo termine per la gestione della reputazione. I risultati in Asia spiccano in quanto questa percentuale sale all'80% nella regione.

Vale la pena notare che i professionisti di PR & Communications sono alla guida della gestione della reputazione nella maggior parte delle organizzazioni, seguiti dal CEO e dal dipartimento degli affari pubblici. Questo rafforza il ruolo fondamentale delle PR & Communications nella gestione della reputazione aziendale.

L'impatto della reputazione sia sulla creazione e protezione del valore aziendale che sulla creazione di fiducia e legittimità operativa la rende un elemento strategico fondamentale per qualsiasi organizzazione che voglia garantire la sua evoluzione nel tempo. Questo evidenzia l'importanza di introdurre il rischio reputazionale all'interno del sistema di rischio globale di un'organizzazione.

I metodi e gli strumenti più comuni per il monitoraggio del rischio reputazionale sono raggruppati in quattro assi principali:

- Monitoraggio dei media
- Piattaforme di dialogo con gli stakeholder
- Monitoraggio dei mercati e delle tendenze sociali (tendenze dell'industria e sviluppi socio-politici)
- Monitoraggio degli incidenti (reclami e blog)

Tra i modelli utilizzati per mitigare il rischio reputazionale, sono degni di nota i seguenti:

- Metodi proattivi: dove viene data particolare importanza alla creazione di forti linee guida aziendali (principi, valori, codice di condotta), alla formazione dei dipendenti sul rischio reputazionale e allo sviluppo di piani d'azione con le varie aree aziendali per identificare i rischi e mitigare la probabilità e l'impatto dei rischi reputazionali.
- Metodi reattivi: piani di emergenza creati sul momento, protocolli e manuali di gestione del rischio.



<sup>43</sup>The RepTrak Company annual studies based on the RepTrak Pulse indicator

<sup>44</sup>Bonime-Blanc, A. (2014). *The Reputation Risk Handbook: Surviving and Thriving in the Age of Hyper-Transparency*. Routledge



## Quale dovrebbe essere il ruolo della gestione di PR e comunicazione in questa fase?

### Building Block 3: Gestire Reputazione e Rischio Reputazionale



#### Gestire e misurare la reputazione

Standardizzare i sistemi di gestione e misurazione della reputazione per tutti gli stakeholder per progettare piani reputazionali in continuo miglioramento, incorporando un indicatore di reputazione globale nella Balanced Scorecard dell'azienda, dimostrando il loro impatto sulla creazione di valore aziendale e allineandolo con gli incentivi e le procedure di ricompensa per dirigenti e dipendenti.



#### Gestire il Rischio Reputazionale

Integrare il rischio reputazionale nel sistema di rischio aziendale, stabilire piani di monitoraggio e controllo per mitigare qualsiasi rischio potenziale e identificare le opportunità per rafforzare la reputazione e il business.

### Global Capabilities Framework checklist



#### Capacità comunicative

1. Allineare le strategie di comunicazione con il purpose e i valori aziendali
2. Identificare e affrontare proattivamente i problemi di comunicazione.
3. Condurre ricerche formative e valutative per sostenere strategie e tattiche di comunicazione.
4. Comunicare efficacemente attraverso un'ampia gamma di piattaforme e tecnologie.



#### Capacità strategiche

5. Facilitare le relazioni e costruire fiducia con gli stakeholder interni ed esterni e le comunità interne ed esterne.
6. **Costruire e migliorare la reputazione dell'organizzazione.**
7. **Fornire un'intelligenza contestuale.**



#### Capacità professionali

8. **Fornire consigli di valore ed essere un consulente fidato.**
9. Offrire leadership strategica.
10. Lavorare all'interno di una cornice etica per conto dell'organizzazione, in linea con le aspettative professionali e sociali.
11. Sviluppare se stessi e gli altri, compreso l'apprendimento professionale continuo.



## Building Block 4: Migliorare le Comunicazioni

Questo Building Block si riferisce a un altro fattore chiave per la generazione di valore aziendale: la comunicazione. Questa è uno strumento cruciale per influenzare le percezioni, i giudizi e gli atteggiamenti dei gruppi di stakeholder (reputazione aziendale) e rafforzare i comportamenti di sostegno.<sup>45</sup> La comunicazione permette la creazione di narrazioni aziendali<sup>46</sup> relative a tutti i capitali tangibili e intangibili. E dovrebbe essere intesa come una dimensione trasversale e costitutiva.<sup>47</sup>

La comunicazione incorpora tutte le attività commerciali dell'azienda, tutti i canali e tutte le parti interessate. Potrebbe anche essere considerata come la disciplina con le più ampie implicazioni per l'organizzazione nel suo insieme.<sup>49</sup>

- Costituisce la base della strategia di un'organizzazione e aiuta a rompere le barriere tra i dipartimenti.<sup>50</sup>
- Aiuta a far progredire la strategia includendo le prospettive e le aspettative di tutti gli stakeholder.<sup>51</sup>
- Sostiene l'implementazione della strategia e contribuisce al posizionamento dell'organizzazione nella mente degli stakeholder.<sup>52</sup>
- Forma la spina dorsale dell'organizzazione grazie a processi basati sulla creazione e l'espressione del significato.<sup>53</sup>
- Fornisce una visione contestuale, includendo le varie aspettative e gli interessi del pubblico, e contribuisce ai modelli decisionali.<sup>54</sup>
- Attiva tutto il valore tangibile e intangibile contenuto in un'organizzazione per ottenere



differenziazione e generare un comportamento di sostegno tra tutti gli stakeholder.<sup>55</sup>

- È contenuta nel DNA di un'organizzazione: la definisce e la crea. Guida la creazione di connessioni. Le organizzazioni non possono esistere senza di essa. Tutto ciò che un'organizzazione fa comunica e determina chi è.<sup>56</sup>
- Allinea tutti gli stakeholder di un'organizzazione con un sistema unico di valori e credenze condivise che determina il modo in cui un'organizzazione si comporta ed esiste, influenzando direttamente tutti gli altri stakeholder.<sup>57</sup>
- Genera, sul lungo termine, una percezione positiva.<sup>58</sup>

<sup>45</sup> Cornelissen, J. (2011). *Corporate communication: a guide to theory and practice* (3.<sup>a</sup> ed.). SAGE Publications Ltd.

<sup>46</sup> Flory, M., & Iglesias, O. (2010). Once upon a time: The role of rhetoric and narratives in management research and practice. *Journal of Organizational Change Management*, 23(2), 113-119.

<sup>47</sup> Gregory & Willis, 2013: 12

<sup>48</sup> Vila, O. R., & Bharadwaj, S. (2017). Competing on social purpose: Brands that win by tying mission to growth. *Harvard Business Review*.

<sup>49</sup> Retrieved from Fontán Gallardo, C., 2017.

<sup>50</sup> Ind, 2007; Gregory & Willis, 2013; Arthur W. Page Society, 2013.

<sup>51</sup> Argenti, P. A. (2017). *Strategic communication in the C-Suite*. *International Journal of Business Communication*, 54(2), 146-160; Argenti, P. A. (2016). *Corporate communication* (7th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.

<sup>52</sup> Gregory, A. & Willis, P. (2013). *Strategic Public Relations Leadership*. Routledge.

<sup>53</sup> Hatch, M. J. & Schultz, M. (2010). Towards a theory of brand co-creation with implications for brand governance. *Journal of Brand Management*, 17(8), 590-604.

<sup>54</sup> Van Riel, C. & Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership (2013). What makes a Chief Communications Officer Excellent?

<sup>55</sup> Carreras, E.; Alloza, A. & Carreras, A. (2013). *Corporate Reputation*. Madrid: LID Editorial.

<sup>56</sup> Gregory, A. & Willis, P. (2013). *Strategic Public Relations Leadership*. Routledge.

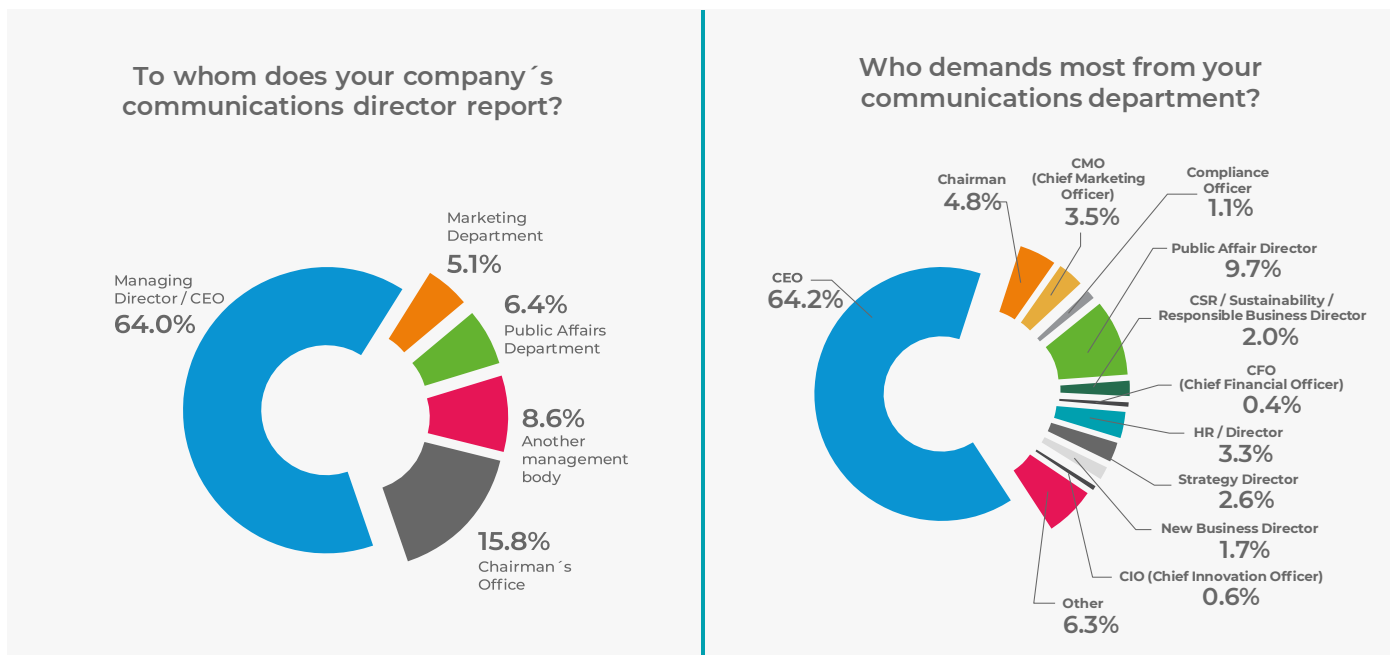
<sup>57</sup> Arthur W. Page Society, 2007, 2012; Van Riel, 2012; Alloza & Fontán, 2018.

<sup>58</sup> Carreras, E.; Alloza, A. & Carreras, A. (2013). *Corporate Reputation*. Madrid: LID Editorial.

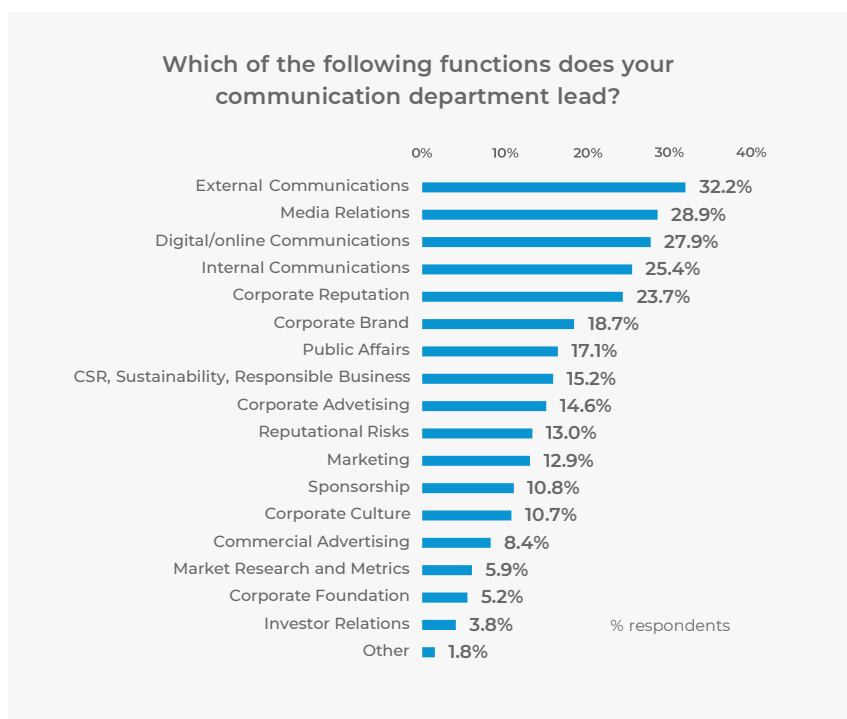


Si può notare come ci sia un alto livello di preparazione per la gestione strategica della comunicazione in tutte le regioni geografiche analizzate; con Asia e Nord America le migliori.

Vale la pena osservare che, nel 58% dei casi, i dirigenti di PR & Communications sono membri della C-Suite. Nell'80% dei casi, il ruolo riporta direttamente al CEO (64%) o al consiglio di amministrazione (15,8%). I risultati rivelano anche che in pochissimi casi il direttore di PR e Comunicazione riporta al dipartimento di marketing (5,1%) o ai Public Affairs (6,4%) e, sebbene il ruolo di comunicazione collabori con quasi tutte le aree di un'azienda, lavora più strettamente con il CEO in termini di azioni e sforzi del dipartimento PR & Comunicazione.



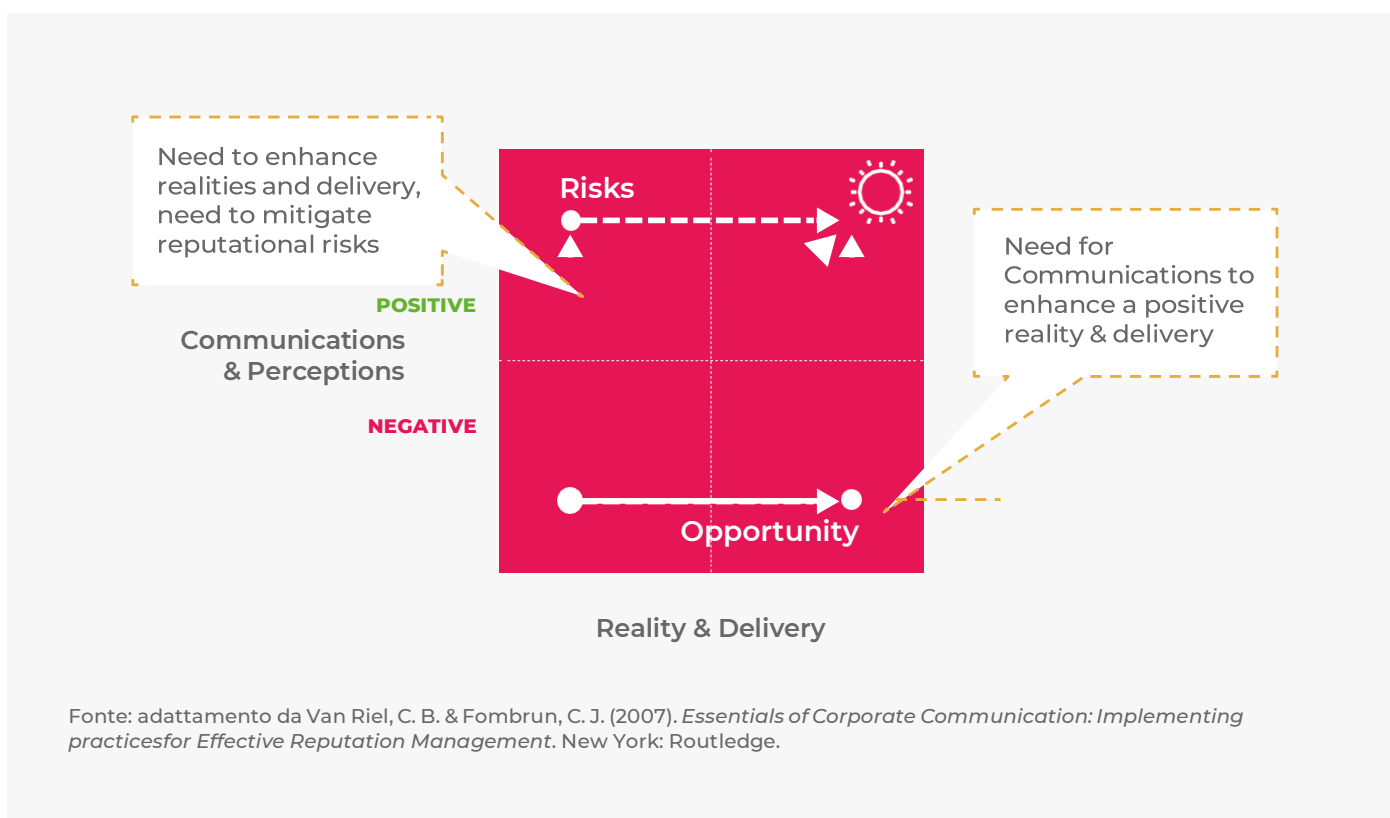
Il dipartimento PR & Communications svolge un'ampia gamma di funzioni. Tuttavia, i professionisti hanno evidenziato che i loro ruoli principali riguardano le comunicazioni esterne e le relazioni con i media, le comunicazioni digitali, le comunicazioni interne, la reputazione e la gestione del brand. A sua volta, abbiamo identificato, sulla base di un'analisi matematica delle variabili predittive oggettive, come il marketing, la pubblicità e le relazioni con gli investitori abbiano il minor coinvolgimento all'interno della funzione PR & Communications.



Una strategia di comunicazione efficace permette a una organizzazione di trasmettere messaggi chiari e comprensibili che creino fiducia e vengano comunicati sistematicamente, coerentemente e con passione a tutti gli stakeholder. Ma i messaggi sono più efficaci se ciò che viene detto si allinea con ciò che viene fatto. Le organizzazioni che

comunicano ma non dimostrano i comportamenti attesi creano una "immagine" ma non una reputazione, e sono quindi vulnerabili alle crisi. Viceversa, le organizzazioni che si comportano con eccellenza ma non riescono a comunicarlo ai loro stakeholder, perdono tutto il potenziale del loro buon lavoro. La posizione ideale è

riservata a quelle organizzazioni che fanno ciò che dicono, e dicono ciò che fanno, e che concentrano "ciò che fanno" su ciò che è più rilevante per i loro stakeholder (poiché è su questo che essi li giudicheranno), e i cui messaggi corrispondono alla loro reputazione aziendale, come possiamo vedere nel grafico seguente.





## Quale dovrebbe essere il ruolo della gestione di PR e comunicazione in questa fase?

### Building Block 4: Migliorare le Comunicazioni



#### Strategia Narrativa Aziendale

Assicura una narrativa unificata che permette di valutare se le campagne e i progetti che guidano l'organizzazione: 1) rafforzino la differenziazione e l'identificabilità del brand; 2) rispondano al modello e alla strategia di business; 3) costruiscano fiducia, legittimità e una forte reputazione; e 4) siano rilevanti, condivisi e creino coesione con i diversi stakeholder.



#### Generazione di contenuti

Il dipartimento si trasforma in una piattaforma mediatica per generare contenuti unici basati sul purpose, sui principi e sui valori dell'organizzazione, e adattati ai territori narrativi che sono rilevanti per gli stakeholder chiave e ai quali l'organizzazione può dare un contributo efficace.



#### Gestione completa di tutti i canali e piattaforme

Sviluppo di una cornice di comunicazione aziendale da implementare in tutti i canali e le piattaforme di comunicazione dell'organizzazione con i suoi stakeholder (earned, owned e paid media).

### Global Capabilities Framework checklist



#### Capacità comunicative

1. Allineare le strategie di comunicazione con il purpose e i valori aziendali
2. Identificare e affrontare proattivamente i problemi di comunicazione.
3. Condurre ricerche formative e valutative per sostenere strategie e tattiche di comunicazione.
4. Comunicare efficacemente attraverso un'ampia gamma di piattaforme e tecnologie.



#### Capacità strategiche

5. Facilitare le relazioni e costruire fiducia con gli stakeholder interni ed esterni e le comunità.
6. Costruire e migliorare la reputazione dell'organizzazione.
7. Fornire un'intelligenza contestuale.



#### Capacità professionali

8. Fornire consigli di valore ed essere un consulente fidato.
9. Offrire leadership strategica.
10. Lavorare all'interno di una cornice etica per conto dell'organizzazione, in linea con le aspettative professionali e sociali.
11. Sviluppare se stessi e gli altri, compreso l'apprendimento professionale continuo.



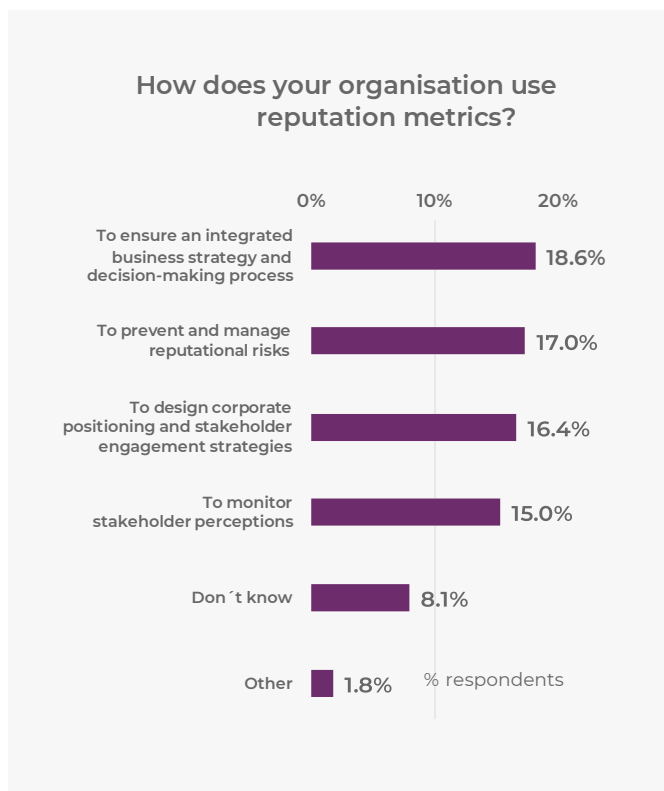
## Building Block 5: Connettere Intelligence e Intangible Asset Metrics

Il quinto Building Block del modello prevede la creazione di un sistema che fornisca nuova intelligenza contestuale e capacità di *social listening* al ruolo di PR e Comunicazione e all'organizzazione nel suo complesso.

Gli indicatori finanziari mostrano la solvibilità e la redditività di un'organizzazione in un dato momento. Ma i KPI non finanziari come, per esempio, la reputazione, la forza del brand, l'impatto sociale, l'impegno dei dipendenti e la probabilità di raccomandazioni da parte dei clienti dimostrano come verrà generato il valore futuro. Uno dei ruoli chiave del dipartimento PR & Communications è quello di integrare questi indicatori all'interno dell'organizzazione come complemento alla visione tradizionale.<sup>59</sup> A questo proposito, quando abbiamo chiesto ai professionisti perché credono che misurare la reputazione sia importante, hanno dichiarato che permette di:

- Prendere migliori decisioni strategiche (18.6%).
- Prevenire e mitigare i potenziali rischi di reputazione (17.0%).
- Progettare strategie di coinvolgimento degli stakeholder (16.4%).
- Monitorare l'evoluzione delle aspettative sociali (15.0%).

La creazione di un sistema di misurazione solido e sofisticato per le metriche non finanziarie è cruciale per le organizzazioni. In questo modo, queste possono identificare le tendenze rilevanti che riguardano gli stakeholder, compreso il monitoraggio continuo dei cambiamenti e delle aspettative sociali. Sfruttare queste intuizioni strategiche permette di prendere decisioni aziendali migliori, assicurando che i rischi reputazionali siano gestiti e che l'impegno con gli stakeholder sia rafforzato soddisfacendo le loro aspettative.



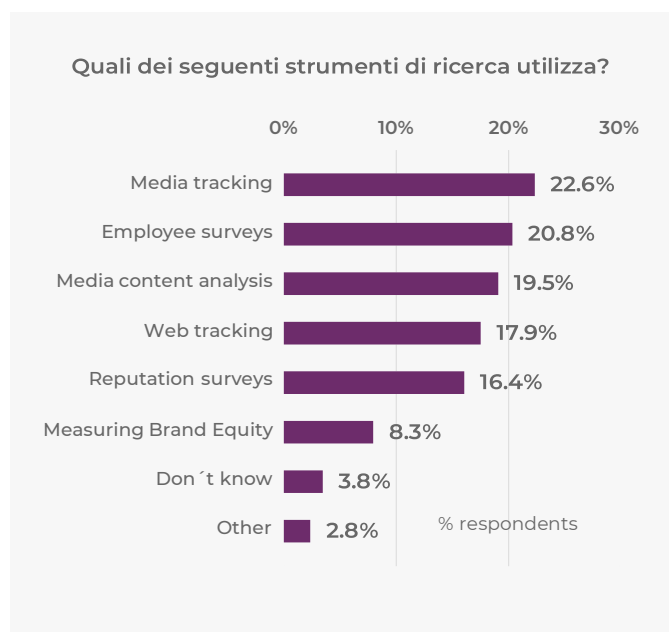
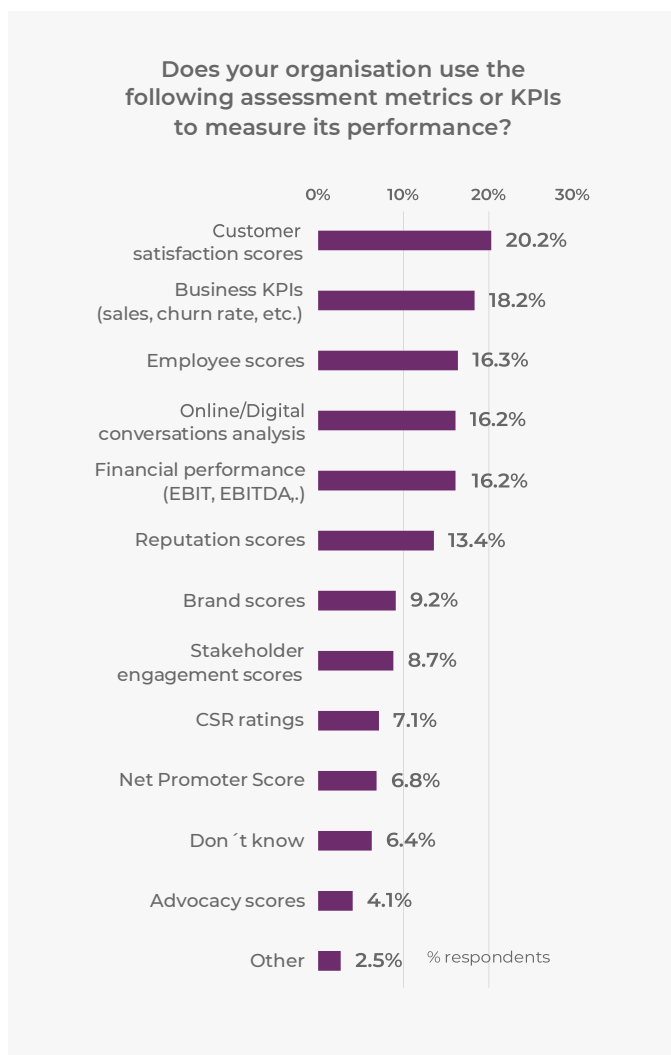
<sup>59</sup>Gregory, A., & Macnamara, J. (2019). An evaluation u-turn: From narrow organisational objectives to broad accountability. *Public Relations Review*, 45(5), 101838.

Abbiamo identificato quattro linee principali nella gamma di metriche e indicatori più utilizzati dalle aziende:

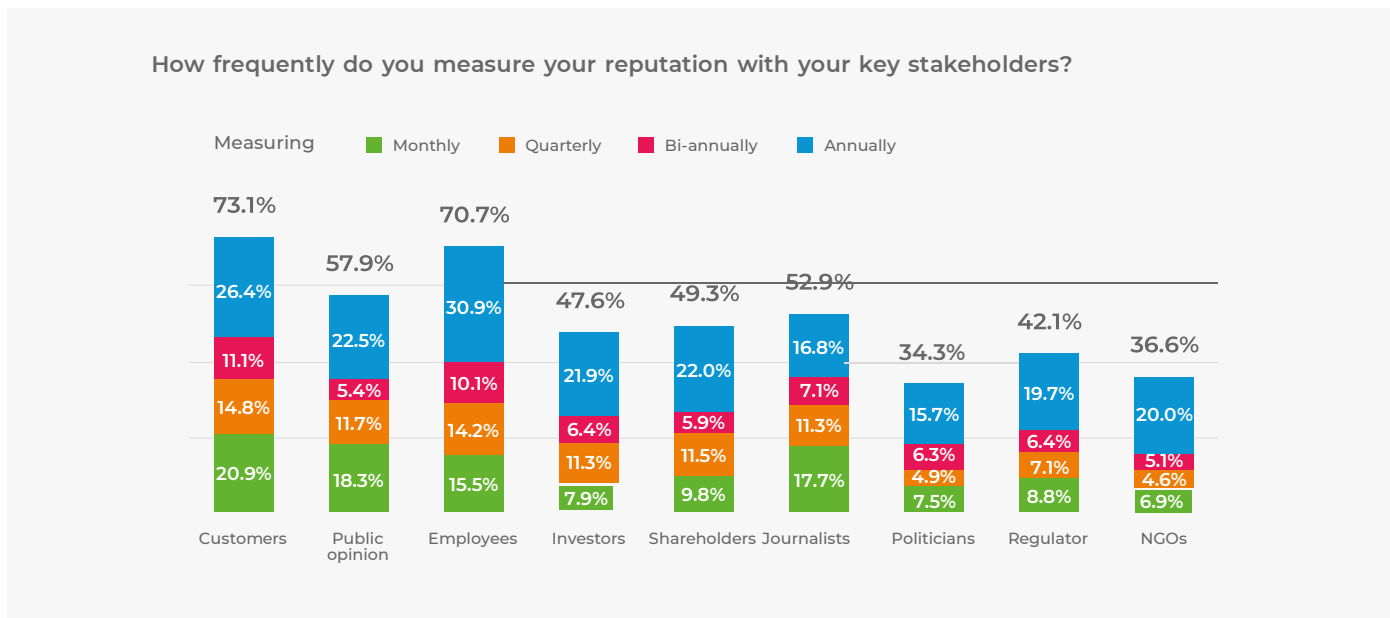
- Metriche concentrate sugli indicatori finanziari. Metriche standard che si riferiscono ai tradizionali KPI aziendali e alle performance finanziarie.
- Metriche basate sulla soddisfazione degli stakeholder. Metriche standard in termini di indicatori non finanziari (clienti e ambiente di lavoro).
- Metriche incentrate su percezioni, advocacy, brand equity e lealtà, che sono le seconde metriche intangibili più sviluppate nelle organizzazioni, e si riferiscono a metriche per l'engagement, la reputazione, il brand, l'advocacy, NPS e sostenibilità / CSR.
- Metriche basate sull'analisi online e dei contenuti. Promosso da molte organizzazioni ma come sistema di monitoraggio unico e non integrato con altre metriche.

Gli strumenti di misurazione più standardizzati nella gestione delle PR e della comunicazione sono il monitoraggio dei media (22,6%), seguito dalle indagini sui dipendenti (20,8%), l'analisi del contenuto dei media (19,5%), il monitoraggio del web (17,9%), le indagini sulla reputazione (16,4%) e, in misura minore, la misurazione della brand equity (8,3%).

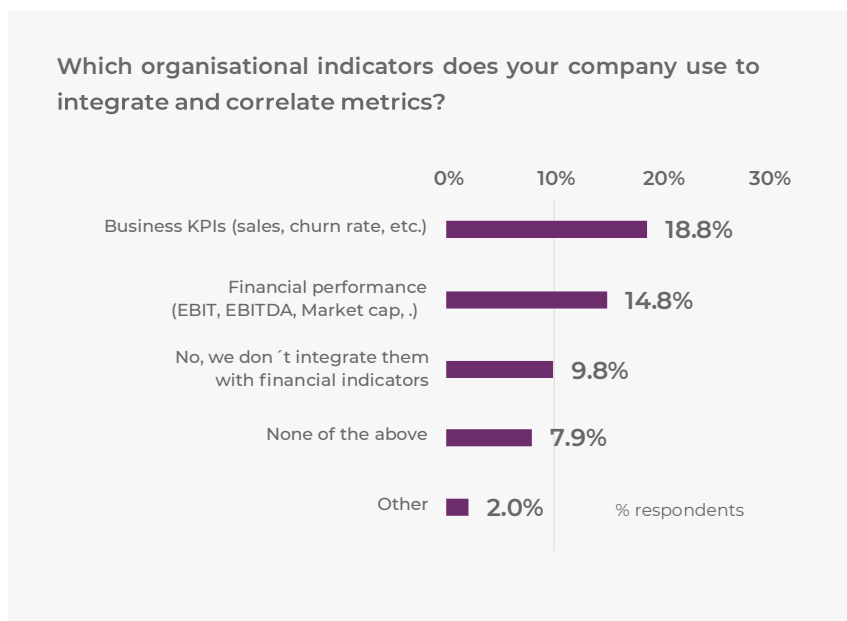
Il fatto che il monitoraggio dei media sia così rilevante come KPI per i professionisti di PR & Communications potrebbe essere dovuto al focus tradizionale del ruolo che esiste ancora in molte organizzazioni dove la gestione delle relazioni con i media è una priorità. Ma il modello di business per le aziende del futuro richiede l'integrazione di un'ampia gamma di metriche intangibili che permettono una visione completa di come un'organizzazione è percepita dai suoi stakeholder. Questa è una grande opportunità per i professionisti di PR & Communications: l'unica opzione è quella di avanzare verso un'autentica trasformazione che passi dall'ascolto attivo degli stakeholder, adottando un approccio olistico e sviluppando piani d'azione che creino un'esperienza migliore ad ogni touchpoint. In questo modo si otterrà una relazione diretta tra la gestione integrata e strategica degli asset intangibili e la ricerca dell'eccellenza aziendale. Integrando le opinioni, le richieste e le aspettative degli stakeholder e analizzandole regolarmente, le organizzazioni possono identificare aree specifiche in cui stanno fallendo e dove è necessario implementare piani di azione e miglioramento.



A questo proposito, vale la pena notare che i clienti (73,1%) e i dipendenti (70,7%) sono gli stakeholder più rilevanti per la funzione PR & Communications. Ciò significa che è necessario stabilire adeguati piani di misurazione annuali e mensili per la reputazione. Il secondo gruppo di stakeholder più rilevante in termini di monitoraggio e misurazione delle percezioni è la società / opinione pubblica (57,9%), seguita da giornalisti / media (52,9%), azionisti (49,3%) e investitori (47,6%). Sebbene politici, regolatori e ONG siano meno significativi, il 50% delle aziende intervistate misura le loro percezioni su base annuale.



Inoltre, abbiamo osservato che le organizzazioni stanno già lavorando (33,6%) sull'integrazione dei KPI non finanziari con le loro Balanced Scorecard, stabilendo correlazioni tra le metriche intangibili e i KPI aziendali e finanziari. Tuttavia, c'è ancora molta strada da fare prima che questo diventi una realtà condivisa per tutti i direttori di PR & Communications.



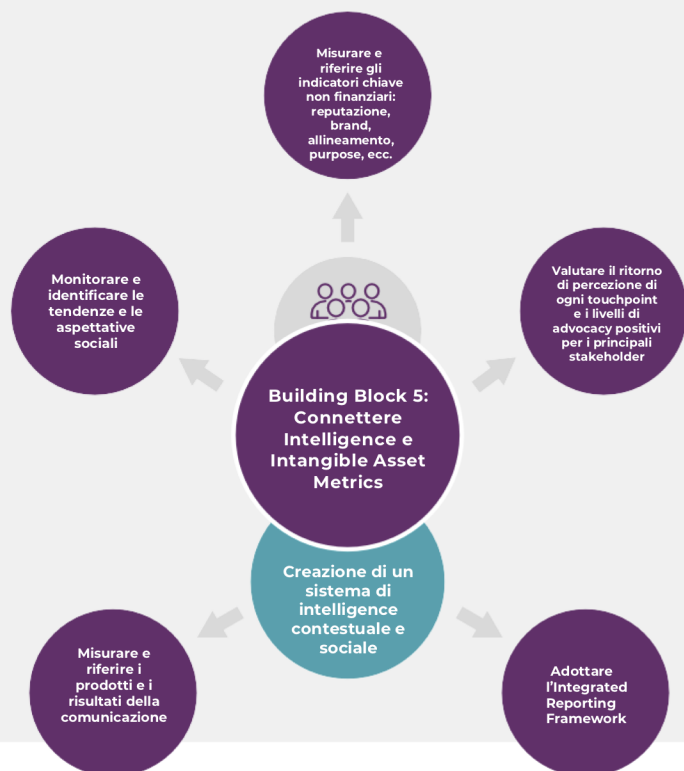


## Quale dovrebbe essere il ruolo della gestione di PR e comunicazione in questa fase?

In questa fase, il ruolo della direzione delle PR e della comunicazione si concentra sulla guida di un gruppo di specialisti che assicurano che l'organizzazione conti su sistemi avanzati di intelligenza contestuale e ascolto sociale. Questo richiede:

- 1 L'istituzione e il consolidamento interno di metriche e indicatori non finanziari come: (1) rafforzamento del purpose aziendale (interno ed esterno); (2) rafforzamento del brand; (3) impegno e coinvolgimento interno; (4) reputazione aziendale; (5) soddisfazione del cliente; e (6) probabilità di raccomandazione degli stakeholder, tra gli altri.
- 2 L'integrazione di metriche di comunicazione<sup>60</sup> per identificare l'impatto e il ritorno delle strategie promosse secondo il Quadro di Valutazione Integrata dell'AMEC (International Association for the Measurement and Evaluation of Communication): uscite, output e risultati.<sup>61</sup>
- 3 L'adozione dell'IIRC Integrated Reporting Framework, un pensiero internazionale e integrato come modo per rompere i silos interni e fornire una maggiore coesione ed efficienza al reporting delle attività materiali e immateriali.<sup>62</sup>
- 4 Lo sviluppo e la promozione di studi prospettici, tendenze sociali e sistemi di monitoraggio online che forniscono una comprensione approfondita del contesto sociale, delle richieste e delle aspettative.

Così facendo, le organizzazioni saranno in grado di creare un sistema intelligente in grado di: (1) misurare e riportare gli esiti e i risultati come risultato delle attività di comunicazione; (2) stabilire un metodo per identificare le tendenze e le aspettative sociali; (3) misurare e riportare gli indicatori chiave della reputazione, e rafforzare il brand, l'impegno interno e l'allineamento e il purpose, tra gli altri, e identificare le leve per il miglioramento/rinforzo; così come (4) misurare il ritorno percepito per ogni touchpoint del brand e i livelli di advocacy positiva per i principali stakeholder; e (5) adottare un quadro di reporting integrato per consentire una più efficiente allocazione del capitale.



### Global Capabilities Framework checklist



#### Capacità comunicative

1. Allineare le strategie di comunicazione con il purpose e i valori aziendali
2. Identificare e affrontare proattivamente i problemi di comunicazione
3. Condurre ricerche formative e valutative per sostenere strategie e tattiche di comunicazione.
4. Comunicare efficacemente attraverso un'ampia gamma di piattaforme e tecnologie.



#### Capacità strategiche

5. Facilitare le relazioni e costruire fiducia con gli stakeholder interni ed esterni e le comunità interne ed esterne.
6. Costruire e migliorare la reputazione dell'organizzazione.
7. Fornire un'intelligenza contestuale.



#### Capacità professionali

8. Fornire consigli di valore ed essere un consulente fidato.
9. Offrire leadership strategica.
10. Lavorare all'interno di una cornice etica per conto dell'organizzazione, in linea con le aspettative professionali e sociali.
11. Sviluppare se stessi e gli altri, compreso l'apprendimento professionale continuo.

Source: Global Alliance for Public Relations and Communication Management & Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership (2021). *The Global PR & Communication Model*; Global Alliance for PR and Communication Management in partnership with University of Huddersfield. Directed by Prof. Anne Gregory and Dr. Johanna Fawkes (2018). *The Global Capabilities Framework for the Public Relations and Communication Management Profession*

<sup>60</sup> Macnamara, J., & Gregory, A. (2018). Expanding evaluation to progress strategic communication: Beyond message tracking to open listening. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 469–486.

<sup>61</sup> AMEC Integrated Evaluation Framework <https://amecorg.com/amecframework/framework/interactive-framework/>

<sup>62</sup> IIRC International <IR> Framework. Retrieved from <https://integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/>



# Leadership strategica nella gestione delle PR e della comunicazione

Il Global PR & Communication Model consiste nei Building Blocks e nei ruoli chiave che i direttori di PR & Communications devono condurre per raggiungere una posizione strategica all'interno e, di conseguenza, diventare membri legittimi e qualificati della C-Suite. È stata osservata una relazione diretta tra la gestione dei Building Blocks del Modello e la partecipazione ai più importanti processi decisionali.

Quindi, i dati rivelano che i professionisti che gestiscono: (1) lo scopo aziendale; (2) il brand e la cultura aziendale; (3) la reputazione e i rischi reputazionali; e (4) le comunicazioni hanno maggiori probabilità di rafforzare il loro ruolo di leadership nelle organizzazioni.

Fattori che guidano il ruolo strategico dei professionisti di PR & Communications e, di conseguenza, l'inserimento nella C-Suite:

## Leadership nel purpose aziendale

L'inclusione del PR & Communications Director nella C-Suite è determinata da una chiara leadership nella definizione e implementazione dello scopo aziendale e se è stato costruito in modo rigoroso, professionale e collaborativo che considera tutti gli stakeholder interni ed esterni. Quando entrambe queste condizioni sono soddisfatte, la probabilità che il PR & Communications Director entri nella C-Suite aumenta al 73,4%. Se una delle due condizioni è raggiunta da sola, la probabilità che il PR & Communications Director entri a far parte della C-Suite aumenta al 66% se ha guidato la definizione e l'implementazione dello scopo e al 66,8% quando è stato adottato un metodo partecipativo.

## Leadership nella gestione di brand e cultura aziendale

La gestione efficace del brand e della cultura aziendale ha anche un impatto diretto sulla probabilità che il responsabile delle PR & Communications entri a far parte della C-Suite. Abbiamo scoperto che i direttori di PR & Communications che sono inclusi nel C-Suite provengono da aziende con sistemi di gestione del brand e della cultura aziendale più avanzati e sofisticati.

## Leadership nella reputazione e nel rischio reputazionale

La gestione della reputazione e del rischio reputazionale è un fattore determinante per assicurare il coinvolgimento del capo delle PR & Communications nel processo decisionale di alto livello. Così, abbiamo osservato che le aziende con sistemi di gestione della reputazione molto sviluppati e dove il ruolo delle PR & Communications guida la gestione dei rischi reputazionali sono le aziende in cui i direttori delle PR & Communications partecipano alla coalizione di potere dominante all'interno dell'organizzazione come membro della C-Suite.

## Leadership nella gestione della comunicazione

Il livello di preparazione di un'organizzazione nella gestione della comunicazione influenza la probabilità che il direttore delle PR & Communications partecipi al C-Suite. La loro influenza aumenta se la comunicazione è gestita in modo completo e allineata con le strategie per il business e tutti gli altri asset e risorse intangibili.

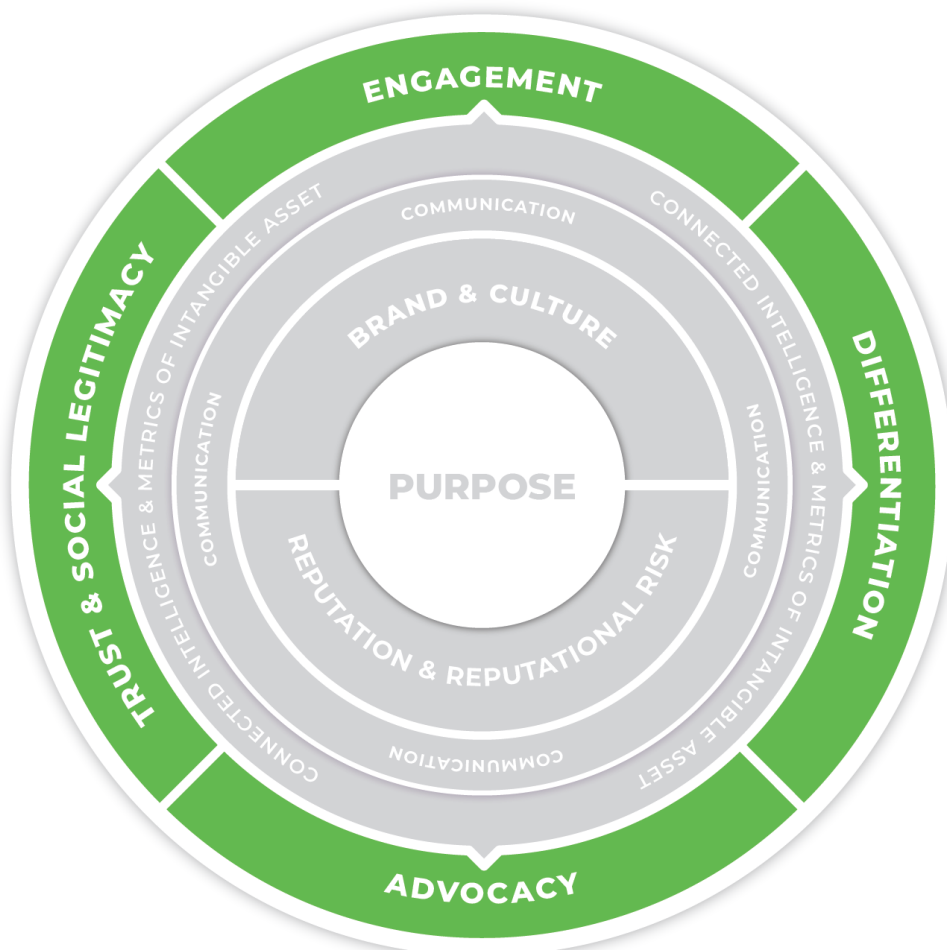


Una performance eccellente in tutti questi pilastri richiede l'implementazione e l'integrazione di un sistema avanzato di intelligence che includa metriche e indicatori non finanziari come elemento centrale del ruolo del direttore di PR & Communications. Ecco perché questo Building Block è stato incluso come un aspetto chiave del Global PR & Communication Model.

Guidando e gestendo tutti questi Building Blocks, il direttore di PR & Communications sarà in grado di

gestire in modo completo tutti gli asset intangibili strategici, rafforzando il loro ruolo all'interno dell'organizzazione e creando valore, assicurando i seguenti risultati aziendali per garantire, creare e mantenere una licenza ad operare:

- Differenziazione di lunga durata
- Advocacy su larga scala
- Coinvolgimento dei principali stakeholder
- Fiducia e legittimazione sociale



The Global PR & Communication Model®, 2021

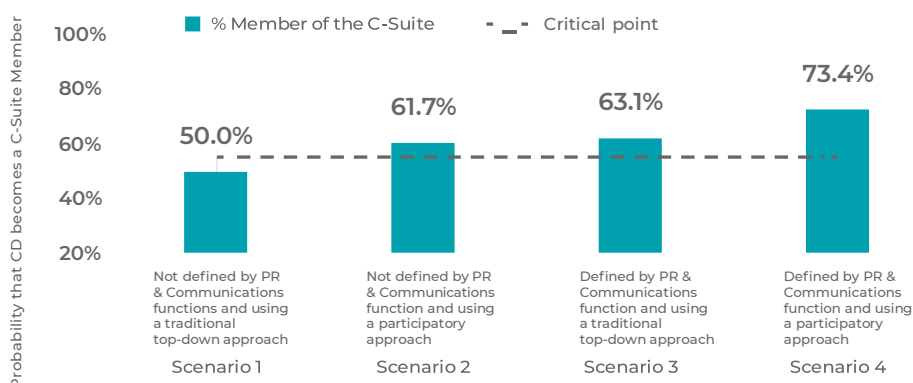


## Perché queste dimensioni sono state selezionate per il PR & Communication Model

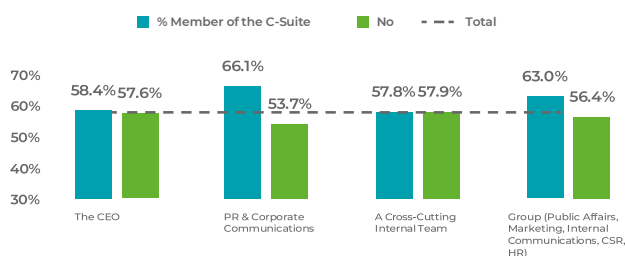
Hanno tutte un impatto sulla probabilità che un professionista venga incluso nella C-Suite

## Perché i professionisti PR & Comunicazione dovrebbero investire in guidare il purpose aziendale

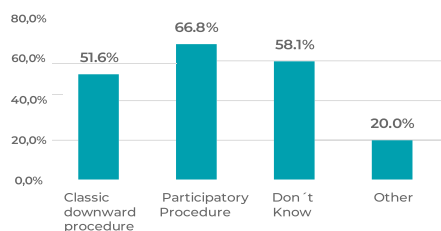
The likelihood that the PR & Comms director will be member of the C-Suite  
Logistics Regression Probabilities



Association between being a C-Suite member and the function leading on Corporate Purpose



Percentages of full members of the executive board of directors (C-Suite) according to Purpose definition process



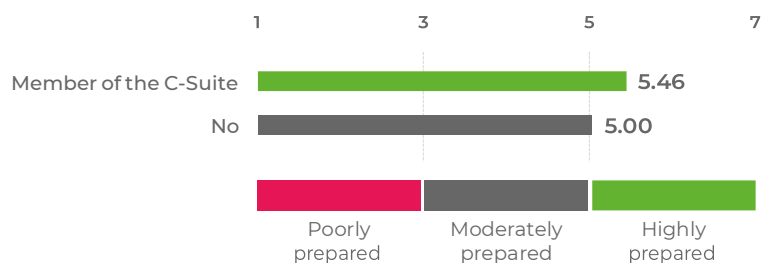


## Perché queste dimensioni sono state selezionate per il PR & Communication Model

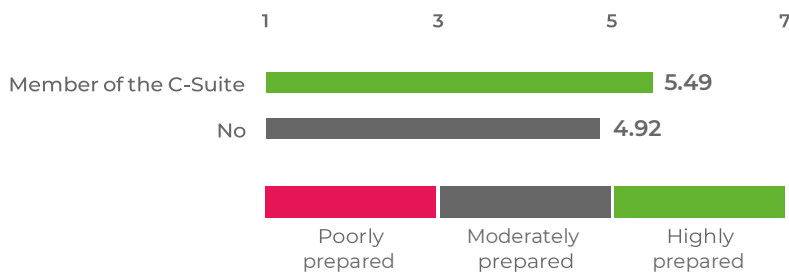
Hanno tutte un impatto sulla probabilità che un professionista venga incluso nella C-Suite

### Perché I professionisti PR & Comunicazione dovrebbero investire in guidare il brand e la cultura aziendale

How prepared the company is to manage corporate brand and whether they are a full member of C-Suite



How prepared the company is to manage corporate culture and whether they are a full member of C-Suite



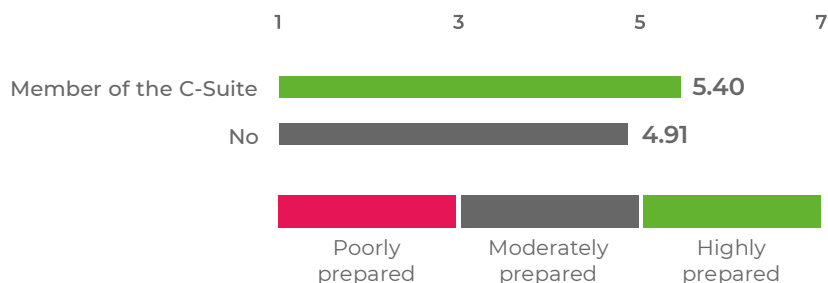


## Perché queste dimensioni sono state selezionate per il PR & Communication Model

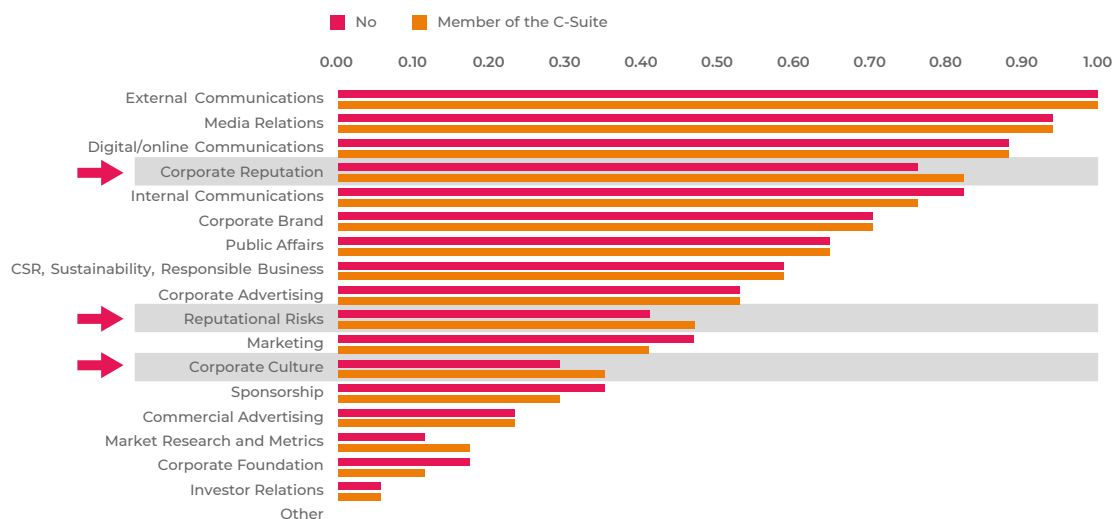
Hanno tutte un impatto sulla probabilità che un professionista venga incluso nella C-Suite

### Perché I professionisti PR & Comunicazione dovrebbero investire in guidare la reputazione aziendale e il relativo rischio

How prepared the company is to manage reputation and whether they are a full member of the C-Suite



The rank in percentiles of the functions led by the PR & Communications department according to whether they belong to the C-Suite or not

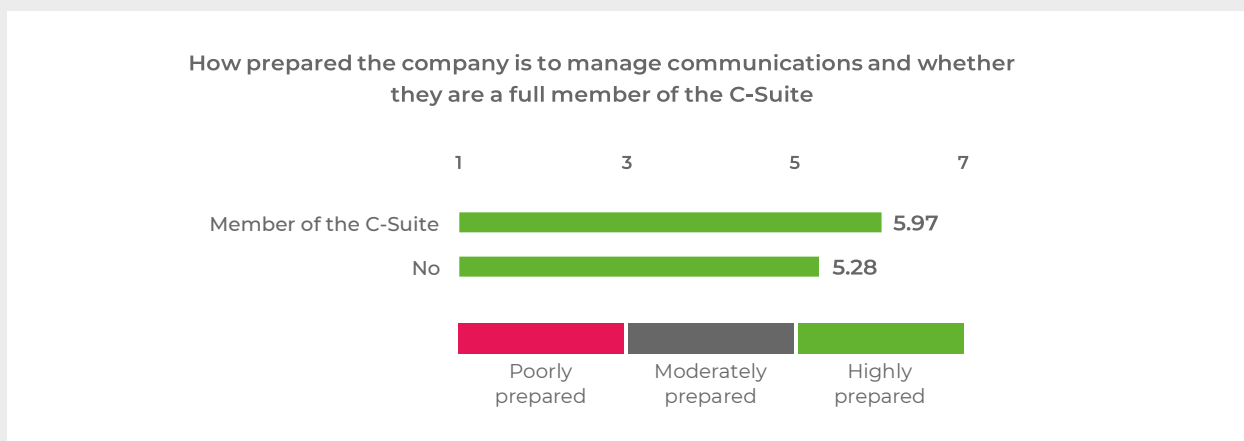




## Perché queste dimensioni sono state selezionate per il PR & Communication Model

Hanno tutte un impatto sulla probabilità che un professionista venga incluso nella C-Suite

### Perché i professionisti PR & Comunicazione dovrebbero investire in guidare la comunicazione



# Metodologia

Il **Global PR & Communication Model** è stato sviluppato sulla base di un'analisi delle fonti accademiche secondarie e di mercato pertinenti. Questa analisi è stata intrapresa utilizzando uno studio quantitativo condotto attraverso un sondaggio online tra marzo e maggio 2020. 1.417 professionisti di 5 regioni hanno partecipato a questo sondaggio.

La creazione del Modello è stata oggetto di una ricerca qualitativa con interviste di esperti ai membri della rete di alleanze e ai collaboratori di Global Alliance e Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership.

Inoltre, il modello è ancorato alla conoscenza internazionale e all'esperienza accumulata in più di 15 anni da esperti, direttori e dirigenti, responsabili della gestione della comunicazione, reputazione, scopo, brand aziendale, cultura, metriche in grandi aziende. Questa è la componente di "convalida degli esperti" della metodologia. Questa conoscenza è stata accumulata, migliorata e conservata da Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership.



**Studio quantitativo realizzato attraverso un sondaggio online tra marzo e maggio 2020.**

**Universo:** Professionisti PR e Comunicazione e accademici - Membri della Global Alliance.

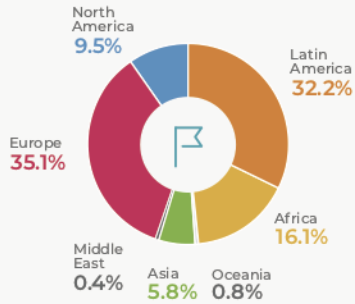
**Campione:** 1,417 professionisti PR e Comunicazione e accademici.

Il 62,9% dei partecipanti al sondaggio sono dirigenti di alto livello.

**Metodo di campionamento:** mirato.

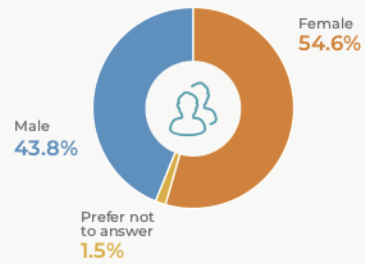
## Survey respondents profile

### Regions



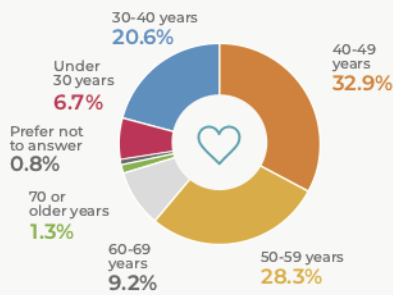
Half of the interviewees have been working for the company for at least 5 years (4 years and 11 months)

### Gender Analysis



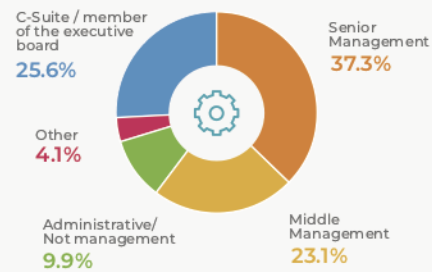
There were slightly more female respondents

### Age



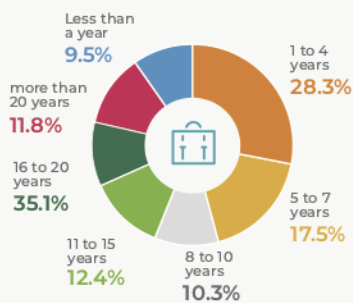
61.2% of respondents are between 40 and 59 years old

### Level of current role



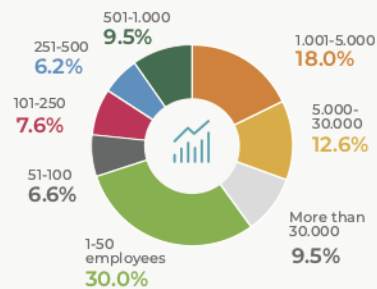
Most respondents are top executives (62.9%)

### Tenure in current role



Half of the interviewees have been working for the Company for at least 5 years (4 years and 11 months)

### Size



22.1% of interviewees belong to companies with 5,000 employees or more

## Basato su un consenso globale: **47 Paesi** coinvolti

Andorra  
Argentina  
Australia  
Belgio  
Bolivia  
Brasile  
Canada  
Cile  
Colombia  
Costa Rica  
Danimarca  
Repubblica Dominicana

Ecuador  
El Salvador  
Francia  
Germania  
Ghana  
Guatemala  
Honduras  
India  
Indonesia  
Irlanda  
Israele  
Italia

Giamaica  
Kenya  
Messico  
Paesi Bassi  
Nuova Zelanda  
Nigeria  
Norvegia  
Panama  
Perù  
Filippine  
Polonia  
Portogallo

Romania  
Singapore  
Sud Africa  
Spagna  
Svezia  
Svizzera  
Tailandia  
Emirati Arabi Uniti  
Regno Unito  
Stati Uniti d'America  
Venezuela



“ **1,400 professionisti e accademici da 47 stati in 5 diverse regioni hanno partecipato alla definizione del Global PR and Communication Model** ”



## Comitato direttivo



### Dr Ángel Alloza

Academic & Research Director  
Global Alliance

CEO Corporate Excellence – Centre  
for Reputation Leadership

Codirector Global CCO - ESADE  
Business School

Professor University of Navarra &  
ESADE Business School, Spain



### José Manuel Velasco

Immediate Past Chair  
Global Alliance

Associate professor, Nebrija  
University, Spain



### Justin Green

President Global Alliance

European Institute of Communications

Hon. Life Fellow APRA, Hon. Life Fellow  
PRSK, Life Fellow PRIL, Hon. Life Fellow  
ABERJE, Hon. Life Fellow ASEAN, Hon.  
Life Fellow PRGC, Hon. Life Fellow EIC,  
Hon. Life Fellow SCCECRL, Hon. Life  
Fellow APCE

Il Comitato direttivo è stato guidato da Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership e ha preso in considerazione le opinioni di più di 1.400 professionisti e accademici di 47 paesi in 5 diverse regioni: Andorra, Argentina, Australia, Belgio, Bolivia, Brasile, Canada, Cile, Colombia, Costa Rica, Danimarca, Repubblica Dominicana, Ecuador, El Salvador, Francia, Germania, Ghana, Guatemala, Honduras, India, Indonesia, Irlanda, Israele, Italia, Giamaica, Kenya, Messico, Olanda, Nuova Zelanda, Nigeria, Norvegia, Panama, Perù, Filippine, Polonia, Portogallo, Romania, Singapore, Sud Africa, Spagna, Svezia, Svizzera, Thailandia, Emirati Arabi Uniti, Regno Unito, Stati Uniti d'America e Venezuela.



### Dr Amybel Sánchez

Director Continuing Education, Social  
Responsibility and International  
Alliances USMP University of San  
Martín de Porres, Peru

Chair of Academic Council  
Global Alliance



### Dr Wole Adamolekun

Senior Lecturer at the Elizade  
University, Nigeria

### Prita Kemal Gani

Founder & CEO of LSPR  
Communication & Business  
Institute, Indonesia

## Team di ricerca



### Dr Ángel Alloza

Academic & Research Director  
Global Alliance for Public Relations  
and Communication Management

CEO Corporate Excellence – Centre  
for Reputation Leadership



### Dr Clara Fontán

Director of Intelligence & Knowledge  
Corporate Excellence – Centre for  
Reputation Leadership



### Dr Enrique Carreras

Member of the Scientific Committee  
Corporate Excellence – Centre for  
Reputation Leadership

Expert in statistics and data analysis

# Ringraziamenti

Vogliamo **ringraziare in modo speciale** tutti i **Membri di Global Alliance**, i **professionisti** e le **compagnie** i cui inestimabili contributi hanno permesso questa ricerca e lo sviluppo del Modello Globale di PR & Comunicazione del futuro.

## Special Contributor:

**English Final Editing:** Alastair McCapra (CIPR – Chartered Institute of Public Relations)

**Italian Translation:** Lorenzo Canu (CommToAction)

## Global Alliance Academic Council

### Presidente

**Dr Amybel Sánchez**, Director Continuing Education, Social Responsibility and International Alliances USMP University of San Martín de Porres, Peru.

### Membri

**Dr Ángel Alloza**, CEO of Corporate Excellence- Centre for Reputation Leadership, Spain.

**Dr Wole Adamolekun**, Senior Lecturer at the Elizade University, Nigeria.

**Justin Green**, President of Global Alliance for Public Relations and Communication Management, Ireland.

## Global Alliance Board of Directors

President	Justin Green, PRII (Ireland)
Immediate Past-Chair	José Manuel Velasco, Dircom (Spain)
Treasurer	Philip Bonaventura, PRSA (USA)
Secretary	Fiona Cassidy, PRINZ (New Zealand)
Chief Administrative Officer	Mateus Furlanetto (Non-voting), GA
Delegate-at-Large	Alastair McCapra, CIPR (United Kingdom)
Delegate-at-Large	Hamilton dos Santos, ABERJE (Brazil)
Delegate-at-Large	Amith Prabhu The PRomise Foundation (India)
Delegate-at-Large	Prita Kemal Gani, ASEAN PR Network (Indonesia)
Delegate-at-Large	Sarah Hanel CPRS (Canada)
Delegate-at-Large	Yin Xiaodong PRGC/17PR (China)
Delegate-at-Large (Academic/ Research)	Dr. Amybel Sánchez de Walther USMP (Peru)
Delegate-at-Large (Academic/ Research)	Ángel Alloza Corporate Excellence (Spain)
Delegate-at-Large	Gonca Karakaş TUHID (Turkey)
Delegate-at-Large	Luis Martin Gómez FUNDACOM (Domenican Republic)
Delegate-at-Large	Peter Mutie Peterson Institute (Kenya)
Delegate-at-Large	Richard Wang PRGC/17PR (China)
Delegate-at-Large	Silvia Arto (France)
Delegate-at-Large	Dr. Wilfred Marube PRSK (Kenya)
Delegate-at-Large	Dr. Rotimi Oladele NPRI (Nigeria)
Delegate	Paula Portugal Mendes, APCE (Portugal)

# Ringraziamenti

## Global Alliance Regional Councils

### Europa

- **Silvia Arto (COM-ENT - Communication & Enterprise, France)**
- António Rapoula (FEIEA, European Association of Internal Communication)
- Biagio Oppi (Ferpi – Italian Federation of Public Relations)
- Christina Kahlert (DRPG – German Public Relations Association)
- Eugene Grey (European Institute of Public Relations, Digital Marketing and Social Media, Belgium and Ireland)
- José Manuel Velasco (Dircom – Spanish Association of Communication Directors)
- Luiza Jurgiel-Żyła (PSPR - Polish Public Relations Association)

### Nord America

- **Philip Bonaventura (PRSA- Public Relations Society of America, USA)**
- Sarah Hanel (CPRS - Canadian Public Relations Society, Canada)
- Dana Dean (CPRS - Canadian Public Relations Society, Canada)
- Joseph Truncale (NYU – New York University, USA)
- Olga Oro (PRORP - Asociación Mexicana de Profesionales de Relaciones Públicas, Mexico)
- Rafael Garate (PRORP - Asociación Mexicana de Profesionales de Relaciones Públicas, Mexico)
- Tina McCorkindale (IPR - Institute for Public Relations, USA)

### America Latina

- **Hamilton dos Santos (Aberje - Brazilian Association for Business Communications)**
- Francisco Aylwin Oyarzún (FOCCO - Chilean Corporate Communication Forum)
- Jescel Rolón (ARPPR - Association of Public Relations Professionals of Puerto Rico)
- Silvina Seiguer (McDonald's Latin America South Division, Argentina)
- Pedro Cadina (Vianews Communication, Brazil)
- Tato Carbonaro (Ypê, Brazil)

### Africa

- **Peter Mutie (Peterson Integrated Communications, Kenya)**
- Herbert Muhire (PRAR - Public Relations Association of Rwanda)
- Mwamba Chasaya Siame (ZAPRA - Zambia Public Relations Association)
- Sarah Kagingo (PRAU - Public Relations Association of Uganda)
- Wole Adamolekun (Elizade University, Nigeria)

### Asia - Pacifico

- **Prita Kemal Gani (APRN - Asean Public Relations Network, Indonesia)**
- Audrey Prokastama Petriny (Airasia, Indonesia)
- Jaffri Amin Oman (IPRM - Institute of Public Relations Malaysia)
- Jennifer Muir (PRIA - Public Relations Institute of Australia)
- Richard Wang (Public Relations Global Communication/ 17PR.COM, China)

### India – Medio Oriente

- **Amith Prabhu (The Promise Foundation, India)**
- Alex Malouf (MEPRA - Middle East Public Relations Association, UAE)
- Hemant Gaule (SCoRe - School of Communications & Reputation, India)
- Hina Huria (Fulcrum Awards, India)
- Kunal Sinha (PRCAI - Public Relations Consultants Association of India, India)
- Shreya Krishnan (RMAI - Reputation Management Associates of India, India)

# Riferimenti

Aaker, D. (2008). *Spanning Silos*. Boston: Harvard Business School Press.

Alloza, A. (2015). Aproximación a la reputación y a la responsabilidad corporativa. In J. B. Delgado & A. Monfort (Coord.), *Comunicación y Empresa Responsable*. Barañáin (Navarra): EUNSA.

– (2015a). *La reputación global corporativa y la equivalencia métrica de los índices de medición: una propuesta empírica a partir del análisis del índice RepTrak™ Pulse*. (Doctoral dissertation, Universidad Jaume I).

– (2011). La economía de la reputación: un nuevo modelo de gestión empresarial. *Harvard Deusto Business Review*, 44-53.

– (2014). El nuevo paradigma de la marca y la reputación corporativas. Está naciendo un nuevo ciclo económico y un nuevo modelo de hacer empresa. *Investigación y Marketing*, 50-55.

– (2014). Pilares del éxito de la nueva economía de los intangibles: reputación, marca, e identidad corporativas. *Revista Economía Aragonesa*, 79-89.

Alloza, A. & Fontán, C. (2018). El propósito corporativo como palanca para la transformación organizacional. *Revista Economía Aragonesa*, July 2018, 1-15.

AMEC (Association for Measurement and Evaluation of Communication) (2010). *Barcelona Principles 2.0*. Retrieved from <https://amecorg.com/barcelona-principles-2-0/>

AMEC (Association for Measurement and Evaluation of Communication) (2020). *Integrated Evaluation Framework*. Retrieved from <https://amecorg.com/amecf-ramework/f-ramework/interactive-framework/>

AON (2019). *Global Risk Management Survey*.

Argenti, P. A. (2017). Strategic communication in the C-Suite. *International Journal of Business Communication*, 54(2), 146-160.

Argenti, P. A. (2016). *Corporate communication* (7th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.

Arthur W. Page Society (2019). *The CCO as Pacesetter. What it means, Why it matters, How to get there*.

– (2017). *The CEO View: Communication at the Centre of the Enterprise*.

– (2016). *The New CCO: Transforming enterprises in a changing world*.

– (2013). *Corporate Character. How Leading Companies are defining, activating & Aligning Values*.

– (2012). *Building Belief, a New Model for Activating Corporate Character & Authentic Advocacy*.

– (2007). *The Authentic Enterprise*.

Barton, D. (2011). *Capitalism for the long term*. *Harvard Business Review*. Retrieved from: <https://hbr.org/2011/03/capitalism-for-the-long-term>

Berger, K; Volk, M.A., S. C.; Zeffass, A. & Koehler, K. (2017). How to play the game. Strategic tools for managing corporate communications. *Communication Insights*, Issue 3.

Birkinshaw, J., Foss, N. J., & Lindenberg, S. (2014). Combining purpose with profits. *MIT Sloan Management Review*, 55(3),

Brand Finance (2020). *Global Intangible Financial Tracker*.

Brunswick & European Association of Communication Directors (2015). *The Future of Corporate Communications: Cutting through the Noise*

Bonchek, M. (2016). How to Build a Strategic Narrative. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2-4.

Bonime-Blanc, A. (2014). *The Reputation Risk Handbook: Surviving and Thriving in the Age of Hyper-Transparency*. Routledge.

Carreras, E.; Alloza, A. & Carreras, A. (2013). *Corporate Reputation*. Madrid: LID Editorial.

Carrillo-Durán, M. V. (2016). Importancia del profesional de la información en la dirección de comunicación de las organizaciones. *El profesional de la información*, 25(2).

Chevreaux, L.; Lopez, J. & Mesnard, X. (2017). The Best Companies Know How to Balance Strategy and Purpose. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2-5.

Collins, J. & Porras, J. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York: Harper Business

# Riferimenti

- Balmer, J. M. T. & Edmund, R. G. (2003). Corporate brands: what are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 37(7/8): 972-997.
- (1999). Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage. *Industrial and Commercial Training*, 32 (7): 256-262.
- Balmer, J. M. T. and Greyser, S. (2003). *Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding and Corporate Level Marketing*. Routledge
- Cornelissen, J. (2011). *Corporate communication: a guide to theory and practice* (3.<sup>a</sup> ed.). SAGE Publications Ltd.
- Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership & Canvas Estrategias Sostenibles (2020). *Approaching the Future 2020. Trends on Reputation and Intangible Assets*. Retrieved from [www.approachingthefuture.com](http://www.approachingthefuture.com)
- Craig, N. & Snook, S. (2014). From Purpose to Impact. Figure Out Your Passion and Put It to Work. *Harvard Business Review*, 92(5), 104-111.
- Edelman (2020). *Edelman Trust Barometer 2020*.
- EY & Beacon Institute (2016). *The state of the debate on purpose in business*.
- (2016a). *The pursuit of purpose: from aspiration to value creation*.
- (2016b). *The Why Effect Redefine your business with purpose*.
- EUPRERA & EACD (2020). *European Communication Monitor 2020*.
- (2019). *European Communication Monitor 2019*.
- (2018) *European Communication Monitor 2020*.
- Fawkes, J., Gregory, A., Falkheimer, J., Gutiérrez-García, E., Hal, G., Rensburg, R., Sadi, G., Sevigny, A., Sison, M.D., Thurlow, A., Tsetsura, K., & Wolf, K. (2018). *A Global Capability Framework for the public relations and communication management profession*. Global Alliance for Public Relations and Communication Management (GA) Research Report. Huddersfield, UK: University of Huddersfield.
- Flory, M., & Iglesias, O. (2010). Once upon a time: The role of rhetoric and narratives in management research and practice. *Journal of Organizational Change Management*, 23(2), 113-119.
- Fombrun, C. J. & Van Riel, C. B. (2004). *Fame & Fortune: How successful companies build winning reputations*. FT Press.
- (1997). The reputational landscape. *Corporate reputation review*, 1-16.
- Fontán Gallardo, C. (2017). *Propuesta de modelo para la construcción de la estrategia de narrativa corporativa* (Doctoral dissertation, Universidad Complutense de Madrid).
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Friedman, M. (1985). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 13th September 1985.
- Gregory, A. (2014). Practitioner-leaders' representation of roles: The Melbourne Mandate. *Public Relations Review*, 41(5), 598-606.
- Gregory, A., & Half, G. (2016). Understanding public relations in the 'sharing economy'. *Public Relations Review*, 43(1), 4-13.
- Gregory, A., & Macnamara, J. (2019). An evaluation u-turn: From narrow organisational objectives to broad accountability. *Public Relations Review*, 45(5), 1018-38.
- Gregory, A. & Willis, P. (2013). *Strategic Public Relations Leadership*. Routledge.
- Grayson, D., Coulter, C. & Lee, M. (2018). *The Future of Business Leadership*. New York: Routledge.
- Gutiérrez, E. & Virgili, J. (coords.) (2014). *El futuro de la comunicación*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (2010). Towards a theory of brand co-creation with implications for brand governance. *Journal of Brand Management*, 17(8), 590-604.
- (2008). *Taking Brand Initiative: How Companies Can Align Strategy, Culture, and Identity Through Corporate Branding*. US: Jossey-Bass Inc.
- Iglesias, O., & Bonet, E. (2012). Persuasive brand management: How managers can influence brand meaning when they are losing control over it. *Journal of Organizational Change Management*, 25(2), 251-264.
- Iglesias, O., & Schultz, M. (2013). Building brands together: Emergence and outcomes of co-creation. *California Management Review*, 55(3), 5-26.

# Riferimenti

Iglesias, O., Landgraf, P., Ind, N., Markovic, S., & Koporcic, N. (2020). Corporate brand identity co-creation in business-to-business contexts. *Industrial Marketing Management*, 85, 32-43.

Iglesias, O. & Saleem, F.Z. (2015). How to support consumer-brand relationships: The role of corporate culture and human resource policies and practices. *Marketing Intelligence & Planning*, 33(2), 216-234.

Ind, N. (2007). *Living the brand: How to transform every member of your organization into a brand champion* (3.ª ed.). London: Kogan Page Publishers.

Korn Ferry Institute (2015). *The Chief Communications Officer: Survey and findings among the Fortune 500*.

Macnamara, J. (2018). *Evaluating public communication: New models, standards and best practice*. Abingdon, UK: Routledge.

Macnamara, J., & Gregory, A. (2018). Expanding evaluation to progress strategic communication: Beyond message tracking to open listening. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 469-486.

Oliver, X. & Serra, E. (2013). *Brands That Dream: Only Companies That Dream Stand Out*. Barcelona: Libros de Cabecera.

Oñate, C. G., & López, P. M. (2013). La gestión de intangibles en la Dirección de Comunicación Corporativa. Estudio sobre el DirCom en las organizaciones de Reino Unido. *Doxa Comunicación*, (17).

Peters, T.J. & Waterman, R. H. (1992). *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies*. Barcelona: Ediciones Folio.

Polman, P. (2011). The remedies for capitalism. *McKinsey & Quarterly*.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review January 2011*.

Quinn, R. E., & Thakor, A. V. (2018). Creating a purpose-driven organization. *Harvard Business Review*, 96(4), 78-85.

Reputation Institute (2016). *Reputation Leaders Study*.

Rey, C., Bastons, M., & Sotok, P. (2019). *Purpose-driven organizations*. Palgrave Macmillan.

Rodríguez-Fernández, L.; Saavedra Llamas, M. & Perlado, M. (2018). Aproximación al perfil del dircom español: Análisis de las empresas del IBEX 35. In VV.AA, *La nueva comunicación: realidad, noción y acción*. Madrid: ESIC Editorial.

Russell Reynolds Associates, University of Amsterdam & EACD (2013). *The Chief Communications Officer and the C-Suite*.

Sinek, S. (2013). *Start with Why*. Barcelona, Spain: Península.

Spencer Stuart & Weber Shandwick (2016). *The Rising CCO VI. Chief Communications Officers: Roles & Perspectives*.

Superunion & Corporate Excellence (2020). *The Corporate Purpose Roadmap®. Building authentic purpose-driven organizations*. Retrieved from [www.purposeroadmap.com](http://www.purposeroadmap.com)

Tisch, D. & Canadian Public Relations Society (2017). *The elevation of Public Relations. A discussion paper on a profession's present – and its possible future*.

Global Alliance for Public Relations and Communication Management (2015). *Stockholm Accords*. Retrieved from <https://www.globalalliancepr.org/stockholm-2010>

USC Annenberg (2020). *Global Communication Report 2020*.

Van Riel, C. & Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership (2013). *What makes a Chief Communications Officer Excellent?*

Van Riel, C. B. (2012). *The Alignment Factor: Leveraging the Power of Total Stakeholder Support*. Routledge

– (1997). Research in corporate communication: An overview of an emerging field. *Management Communication Quarterly*, 11(2), 288-309.

Van Riel, C. B. & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of Corporate Communication: Implementing practices for Effective Reputation Management*. New York: Routledge.

Valin, J., Gregory, A., & Likely, F. (2014). Global Alliance for Public Relations and Communication Management: Origins, influences, issues and prospects. *Public Relations Review*, 40(4), 639-653

Viana, M. R., & Gutiérrez-García, E. (2015). Communication and C-Suite: Some Strategic Contributions. *Anàlisi*, (52), 97-112.

Vila, O. R., & Bharadwaj, S. (2017). Competing on social purpose: Brands that win by tying mission to growth. *Harvard Business Review*.

VMA Group (2016). *Beyond Communications: a CEO perspective of reputation leadership*.

Watson Helsby (2017). *FTSE 100 Corporate Communication / Affairs Director Survey 2016-2017*.

## The Global PR & Communication Model 2021

---

**Siete invitati a utilizzare i risultati di questo rapporto. Se lo fate, per favore accreditate il lavoro come segue:**

Global Alliance for Public Relations and Communication Management (GA) & Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership.

© 2021 by the authors.  
All rights reserved.

Questo rapporto è disponibile gratuitamente in versione PDF da <http://www.prcommsmodel.com>

O su richiesta a [info@corporateexcellence.org](mailto:info@corporateexcellence.org)