



It's the information, stupid!

Lobby e competizione per le informazioni

di Alessandro Tommasi,
Associate, Cattaneo Zanetto & Co.



Lobby e competizione per le informazioni

It's information, stupid! È la frase rivista del noto "haiku" (*it's economy, stupid*) scritto sulla lavagna che campeggiava nella war room della campagna alle presidenziali americane di Bill Clinton. Una frase che cambiava la strategia. Una frase che ha fatto vincere la campagna elettorale per eccellenza: quella che elegge l'uomo più potente della terra.

Per il mondo del lobbying la frase può essere riadattata mettendo al centro la parola "informazione". Oggi il lobbying è battaglia di contenuti, dati, narrative per catturare l'attenzione per creare consenso e per convincere. Difendere gli interessi significa essere i più bravi nel costruire un set di informazioni che siano credibili, semplici ed efficaci.

Ogni lobbista moderno si deve dunque interrogare su come affrontare il tema della produzione di contenuti e come veicarli ai propri stakeholder di riferimento in un contesto competitivo, dove ogni informazione è in competizione con quella di un altro interesse rappresentato. Dominare l'arena delle informazioni significa vincere la propria campagna.

Il secondo spender degli Stati Uniti per attività di lobbying, Google, può essere preso ad esempio per l'attenzione riservata alla costruzione di informazioni. Dopo una iniziale diffidenza e lontananza da Capitol Hill, oggi il suo posizionamento è chiaro: per essere credibile l'informazione deve essere creata da terze parti indipendenti: gruppi di interesse, think tank, advocacy group, etc.

Susan Molinari, ex deputata Repubblicana al Congresso ed ora figura di spicco del team globale di lobbying di Google, ha affermato che l'azienda si avvale della collaborazione di terze parti che fanno riferimento all'intero panorama politico, anche quando non vi è pieno allineamento di posizione. Si pensi, a tale riguardo, all'impegno profuso su scala globale da Google in materia di diritto all'oblio con l'avvio di un Advisory Council. È più importante gestire il campo delle informazione che l'informazione stessa verrebbe da commentare. Così come l'American Chamber of Commerce presso l'Unione Europea che nel corso del solo 2013 ha realizzato oltre 63 position paper, 8 pubblicazioni e tenuto un totale di 275 meetings. Ancora una volta: dominare l'informazione per vincere.

Se, dunque, essere vincenti nel mercato dell'informazione è strettamente correlato all'efficacia nelle battaglie di lobbying, ogni azienda deve interrogarsi sul suo rapporto con l'informazione: come crearla, come gestirla, come veicarla. E il tutto diventa ancora più difficile se pensiamo che la stessa struttura dell'informazione sta cambiando radicalmente: i top trends su Twitter sono sempre più punto di riferimento per la politica, più dei quotidiani; i position papers "polverosi" sono sempre più messi in discussione da infografiche e "one page document" più efficaci e "sexy". E così via.

Come si deve allora attrezzare un'azienda? Cosa deve fare per massimizzare la visibilità e l'impatto di una simile mole di informazioni? Le risposte non sono banali ma passano, anzitutto, attraverso

la piena comprensione da parte dell'azienda del proprio posizionamento e della propria audience rispetto a quattro variabili chiave:

1. La consistenza con cui le terze parti, o più in generale i pubblici esterni, creano nel tempo informazioni attinenti alle issue di interesse per un'azienda. Per consistenza si intende la frequenza con cui i contenuti sono creati e per la credibilità che li accompagna.

2. L'obiettivo temporale per la difesa del proprio interesse. Più l'obiettivo è di breve periodo, più la frequenza diventa critica. Più l'obiettivo è di lungo periodo, maggiore è la credibilità con cui i contenuti devono essere proposti.

3. Il livello di esposizione dell'azienda, cioè quanto l'informazione che viene prodotta sia direttamente collegabile a una singola azienda. L'esempio principe è la recente "Google tax", espressione con cui veniva identificata una legge che il governo italiano voleva applicare a determinati operatori digitali e che è finita per diventare nell'immaginario comune, in parte a torto, una legge ad hoc per un'azienda.

4. La numerosità dei soggetti che sono interessati ad una certa issue e quindi potenziali creatori e ricettori di informazioni.

In base a come si posiziona l'azienda rispetto a queste quattro variabili avremo un profilo differente di strategia da adottare. Profili strategici che potremmo sintetizzare in: Leader della stanza vuota, Zio Sam 2.0, Best Buddies, Giro di Valzer, Krumiro delle private stanze, Leader del Coffee Club. Vediamoli nel dettaglio.

Un numero sempre maggiore di aziende, soprattutto statunitensi ed afferenti al mondo tecnologico/digitale (eBay, AirBnb, Google, Adobe etc) sta aumentando la propria presenza/esposizione online attraverso la creazione di blog dedicati alla pubblicazione delle proprie posizioni su temi di public policy. I blog non si limitano a pubblicare comunicati stampa o annunci di eventi organizzati "da" o "con" l'azienda, ma informano il visitatore delle attività di public affairs e

advocacy poste in essere dall'azienda, oltre che informarlo relativamente a casi giurisprudenziali di interesse, lancio di progetti e collaborazioni con altri soggetti dell'industry o istituzionali e così via. Ma non tutti questi spazi virtuali hanno risultati simili, anzi.

I leader della stanza vuota.

Un esempio su tutti: AT&T ha pubblicato oltre 300 post su temi di proprio interesse e rilievo registrando un numero di commenti medio per post inferiore all'unità, eccezion fatta per un blogpost del 21 marzo 2014, intitolato *Who should pay for Netflix?*, che si è guadagnato 271 commenti, molti dei quali negativi per l'azienda.

L'azienda sembra non capire l'assenza di un mercato dell'informazione sui temi che vuole trattare e di soggetti realmente interessati a una certa issue. In questa situazione non è tanto un tema di delivery di informazione (sarebbero tutte consegne a vuoto), ma di creazione di nuova informazione che sia davvero di interesse (reale o potenziale) per un certo target di stakeholder. E non è facile "creare" nuove informazioni perché spesso le aziende peccano di autoreferenzialità, pensando che ciò che interessa loro sia interessante anche per gli altri. Ma spesso non è così.

Le attività di lobbying sviluppate in questa tipologia di profilo strategico sono spesso inefficaci perché non creano attenzione, non coinvolgono. Girano a vuoto, quando non si trasformano in *fuoco amico*.

Zio Sam 2.0

All'opposto ci sono aziende come Uber, profondamente *consumer oriented* e che si affaccia su mercati tradizionali rivoluzionandoli in senso pro-consumer. Competono in settori dove esiste un forte dibattito pubblico (alta è la consistenza dell'informazione) con obiettivi di breve periodo e con alta numerosità di soggetti interessati.

Uber e altre realtà simili sono il simbolo di una nuova partecipazione attiva degli utenti, grazie proprio alla loro capacità di creare informazioni o di "diffonderle" nel web, rendendole 'sexy' e pronte per essere fatte proprie dagli utenti attraverso la loro condivisione sui social network, la firma di petizioni online o semplici messaggi in 140 caratteri.

In contesti di alta consistenza, in particolare in situazioni dove esistono terze parti credibili che possono veicolare i messaggi al posto dell'azienda la tentazione è quella di "sponsorizzare" tali messaggi. Qui il fattore critico di successo diventa la credibilità. Più il messaggio di un terzo risulta essere connotato con quella di un'azienda, più tale messaggio perde di indipendenza e credibilità.

Il "miglior amico" può allora trasformarsi nel peggiore nemico.

Best buddies

Il soggetto terzo viene considerato dalla comunità di addetti ai lavori e stakeholder istituzionali e della industry come il braccio operativo dell'azienda. La soddisfazione di avere una "terza parte" che ripete tutto quel che le si insegna porterà presto alla frustrazione di vederla considerata come tutto fuorché una "terza parte".¹

Le attività di lobbying in questo profilo strategico richiedono orizzonti temporali lunghi (per evitare la

correlazione diretta tra messaggio indipendente e quello interessato di cui abbiamo parlato prima); richiedono frequenza bassa (i messaggi delle terze parti non possono essere frequenti perché presuppongo studio e riflessione che mal si concilia con la velocità); richiedono bassa numerosità di interlocutori interessati, perché la profondità è di interesse di pochi.

Giro di valzer

È simile al profilo strategico del "Best Buddies", solo che in questo caso la correlazione tra i messaggi delle terze parti e quello dell'azienda è episodico e per lo più casuale. Si "approfitta" di informazione creata da terzi per costruire la propria posizione nel mercato delle informazioni.

L'attività di lobbying prevede tempi brevi, l'orizzonte è tattico e non strategico. Il giro di valzer deve essere breve perché il compagno di ballo non deve avere la sensazione di essere usato, non deve cominciare a danzare con un ritmo diverso, non deve dire a tutti che il valzer è imposto e non voluto da entrambe le parti. Alla pari, esternamente, l'occasionalità della relazione rafforza la credibilità di entrambi i soggetti. Come ricordava il Cancelliere Bülow davanti al Reichstag nel 1902: "in un matrimonio felice, il marito non ha ragione di diventare subito rosso se la sua signora una volta fa un innocente giro di valzer con un altro".

Krumiro delle private stanze

Ci sono momenti e contesti in cui i temi per un'azienda sono "perdenti": meglio lavorare per il silenzio e per evitare che un dato tema diventi oggetto di discussione pubblica. Se c'è poca

consistenza e la numerosità dei soggetti interessati è bassa, se la complessità dei temi non è riducibile a qualcosa di sexy e partecipativo, questo profilo strategico è molto utile. L'importante è che sia consapevole: non ci si dimentica che il mercato dell'informazione è competitivo e richiede che l'azienda competa; ma si decide consapevolmente che il miglior modo di competere è di farlo con il silenzio nel quale tendere la propria tela?

L'attività di lobbying può essere di lungo o breve periodo, a seconda delle necessità tattiche dell'azienda, che dovrà *rispolverare* position paper e tornare ad una delivery delle informazioni tradizionale. Meglio dunque rimanere nelle proprie stanze. Private.

Leader del coffee club

Nei suoi anni come rappresentante permanente d'Italia presso le Nazioni Unite, l'Ambasciatore Francesco Paolo Fulci, in collaborazione con gli ambasciatori di Egitto, Messico e Pakistan, fondò il cosiddetto "Coffee Club", un gruppo di Paesi, per opporsi all'aumento dei membri permanenti del Consiglio di Sicurezza, favorendo invece l'ampliamento dei seggi non permanenti. Il Gruppo era composto dai rappresentanti dei paesi più piccoli, determinati sempre a votare per l'Italia, ciascuno col distintivo azzurro all'occhiello raffigurante un gentiluomo mentre sorseggia un espresso². Per i rappresentanti di questi Paesi era motivo di orgoglio fare parte di un rassemblement guidato da un Paese prestigioso come l'Italia.

Alla stessa maniera, un'azienda – attraverso l'azione di una terza parte – è in grado di creare uno spirito di club fra diversi stakeholder invitati fissi agli eventi ed iniziative organizzate dall'azienda

stessa, sempre informati sulle ultime novità, tanto legislative quanto di industry. Attraverso una terza parte, ma senza figurare in prima persona, l'azienda tiene informati un gruppo di stakeholders attraverso comunicazioni via email, rassegne stampa dedicate e convegni. In questo caso, essere nel *club* è, di per se stesso, fattore di riconosciuto valore, quanto la partecipazione all'evento o convegno.

L'attività di lobbying è di lungo periodo, finalizzata a costruire consistenza insieme a stakeholder selezionati. La creazione di informazione è finalizzata fin da subito a creare consenso intorno a un gruppo coeso e omogeneo, il club, visto come un'unità e non come la somma di un interesse privato con quello più (Best Buddies) o meno stabile (Giro di Valzer).

I profili strategici sono, dunque, numerosi e non necessariamente escludenti l'uno con l'altro. Spesso alcuni obiettivi di lungo periodo per cui si è impostata una certa strategia (ad esempio di Leader nel coffee club) possono diventare, o integrarsi con quelli, di breve periodo per cui è necessario una strategia ad esempio di Giro di Valzer.

Il lobbista, auspicabilmente in stretta collaborazione con le funzioni di comunicazione, deve allora essere in grado di posizionare in modo dinamico la propria attività sulla base dell'analisi delle tre variabili di consistenza: temporalità, esposizione e numerosità degli stakeholder.

Per esperienza professionale, proprio la dinamicità è un valore difficile da perseguire, soprattutto in strutture multinazionali dove le strategie globali di public affairs determinano quelle dei singoli paesi. E se le prime hanno generalmente un obiettivo più di lungo periodo e una capacità di programmazione maggiore, le seconde richiedono tecniche più vicine alla "guerriglia", quindi flessibili e dinamiche.

1 Alberto Mingardi, Il ruolo dei think tank in una strategia di lobbying, Management&Lobbying (2014)

2 A riguardo si veda, Francesco Paolo Fulci, "L'Italia all'ONU 1993 - 1999. Gli anni con Paolo Fulci: quando la diplomazia fa gioco di squadra"