

LA STRATEGIA DI COMUNICAZIONE

SHAPING TOMORROW

Introduzione

Sarebbe opportuno analizzare il processo di sviluppo di una **strategia di comunicazione**, utilizzando esempi e suggerimenti provenienti dal mondo dei media professionali. È importante ricordare che la creazione di una strategia implica, tra l'altro, la formulazione di domande appropriate e la ricerca di risposte.

Una strategia è un piano per le azioni che vorremmo intraprendere in futuro per raggiungere il nostro obiettivo. Una strategia aiuta a stabilire obiettivi a lungo termine e mostra come raggiungerli. È impossibile raggiungere un obiettivo solo con una strategia, perché per metterla in pratica è necessario intraprendere azioni concrete, cioè tattiche. **Mentre la strategia è a lungo termine, le tattiche sono passi a breve termine da compiere per raggiungere obiettivi più piccoli.** La pianificazione delle tattiche implica la scomposizione della strategia in azioni più piccole e realizzabili. **Le tattiche sono più visibili dall'esterno, mentre la strategia è più visibile dall'interno dell'organizzazione.**

Le migliori strategie sono costruite intorno a **obiettivi chiaramente definiti**, perché è molto più facile preparare una strategia se si sa esattamente cosa si vuole ottenere. Gli obiettivi chiaramente definiti sono una parte fondamentale del processo di pianificazione strategica a lungo termine.

Preparare una strategia non è così semplice. L'ideazione di una strategia di comunicazione all'interno della Chiesa, che sia a livello di diocesi, istituzione o congregazione religiosa, può sembrare intuitiva e diretta, ma la realtà è ben più complessa. La creazione di una strategia richiede un processo accurato e attento, lontano dalla semplicità apparente.

Di seguito vorrei illustrare le varie fasi della creazione di una strategia di comunicazione. È essenziale tenere presente che la progettazione di una strategia di comunicazione non dovrebbe mai essere affrontata individualmente; al contrario, **dovremmo coinvolgere attivamente diverse persone nel processo.**

Fasi dello sviluppo di una strategia di comunicazione

1. Audit iniziale – diagnosi

Cos'è esattamente un audit? In termini più chiari, si tratta di un'analisi della situazione iniziale, mirata a identificare la posizione attuale di un'azienda, un'istituzione, una diocesi o una congregazione religiosa in ambito comunicativo. Tale processo implica un'analisi approfondita di quanto è stato realizzato fino a quel momento, comprensiva di una revisione accurata dei

canali di comunicazione e degli strumenti impiegati. Solitamente, si fa riferimento a due tipi di audit: esterno e interno.

Qual è l'essenza di un **audit esterno** di qualità? Richiede una prospettiva esterna, un'istituzione esterna e l'intervento di esperti esterni. È necessario un osservatore esterno in grado di esaminare criticamente le nostre azioni pregresse, valutare il nostro percorso finora e offrire soluzioni ponderate. Tale figura può rappresentare un'azienda specializzata o una persona qualificata nel settore.

Cosa caratterizza un **audit interno** di qualità? Coinvolge individui con una visione interna, esperti dell'istituzione in grado di esaminare con occhio critico la situazione esistente. In aggiunta, è cruciale l'utilizzo di strumenti di valutazione, tra cui, ad esempio, l'analisi SWOT, per ottenere una panoramica dettagliata e informativa.

Un audit esterno e interno costituisce il fondamento di una strategia di comunicazione efficace. Senza di esso, ci troveremmo a operare nel buio. L'audit si traduce in fatti concreti, cifre, relazioni e proposte tangibili. Senza questo strumento, correremmo il rischio di immergerci in una realtà alternativa. Equiparabile a una diagnosi accurata, ci permette di distinguere le parti vitali e salutari dall'eventuale necessità di cure all'interno dell'organismo comunicativo della nostra istituzione. In sostanza, è un esame dettagliato del flusso sanguigno comunicativo che permea la nostra realtà.

Perché abbiamo paura nei confronti delle verifiche? Perché queste portano con sé il vento del cambiamento. Esse sfidano lo status quo, invitano alla riflessione sulle nostre azioni e suggeriscono modifiche all'ordine esistente. Le verifiche, se ben fatte, agiscono come uno specchio imparziale, rivelando non solo le nostre vulnerabilità ma anche i nostri punti di forza. Senza un audit accurato, la nostra strategia di comunicazione potrebbe risultare un mero esercizio di autocelebrazione, simile a un circolo di sorrisi senza profondità. O peggio ancora, potrebbe essere paragonabile a vendere frutta e verdura di prima qualità in un negozio di abbigliamento: abbiamo prodotti di valore, ma li offriamo nel contesto e nel momento meno appropriato.

Qual è il valore di condurre un audit? È il mezzo attraverso il quale rimaniamo allineati con la realtà. Altrimenti, rischieremmo di perpetuare l'illusione che tutto proceda a meraviglia, sorridendo radiosi, mentre il mondo ci sfugge tra le dita a un ritmo sempre crescente. Resterebbe solo la nostra autocompiacenza, alimentata da una comunicazione che si svolge in un mondo parallelo, isolato dal contesto reale, allontanandoci sempre di più dalle persone, dagli strumenti appropriati e dai modi autentici di comunicare.

Non disponiamo di risorse finanziarie e conosciamo poche persone? In tal caso, cominciamo con qualcosa di più modesto, con il primo passo. Rivolgiamoci a un amico giornalista, a un docente, o a una figura del settore mediatico. Iniziamo e valutiamo se questa analisi ha senso, se è efficace. Diamo il via con il primo, modesto passo. Fra un anno, avremo probabilmente una visione più chiara di ciò di cui si tratta.

2. Verificare le linee guida per la comunicazione della nostra istituzione e della Chiesa (se siamo un'istituzione religiosa)

In ogni istituzione, esistono linee guida generali per la comunicazione, alcune esplicitamente documentate, altre trasmesse oralmente attraverso il passare degli anni. Nel plasmare una strategia di comunicazione, è cruciale considerare il patrimonio di competenze comunicative già presente nella nostra istituzione. È fondamentale ricordare che stiamo costruendo su un terreno già solido: esistono sicuramente diverse linee guida, alcune implementate con maggiore successo, altre meno, nel corso degli anni passati nella nostra realtà.

Per quanto riguarda la Congregazione Salesiana, esistono le linee guida della comunicazione per il sessennio 2020-2026 (Progetto di animazione e governo del Rettor Maggiore e del suo Consiglio per il sessennio 2020-2026). Si tratta, del documento essenziale che riguarda la comunicazione nella Congregazione Salesiana. Ecco alcuni dei punti in esso contenuti:

AREA 1. LA COMUNICAZIONE CARISMATICA E LA MISSIONE SALESIANA

Vivere la comunicazione in modo evangelico, sinodale, salesiano e convergente.

AREA 2. COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE E GESTIONE CONDIVISA

Sostenere la comunicazione in un'ottica di animazione e governo per i Salesiani, la Famiglia Salesiana e le Istituzioni esterne.

AREA 3. GESTIONE COLLABORATIVA E SOLIDALE

Dare struttura alla comunicazione istituzionale, politica e di governo della Congregazione salesiana.

AREA 4. IDENTITÀ SALESIANA E MONDO GIOVANILE

Vivere la comunicazione come "sacramento salesiano" della presenza, in modo efficace e affettivo tra i giovani con il cuore del Buon Pastore.

AREA 5. EVANGELIZZAZIONE E AMBIENTE DIGITALE

Inculturare la fede, nella comunicazione e nel mondo digitale dei giovani, dando priorità alla centralità della persona.

AREA 6. FORMAZIONE E MISSIONE IN COLLABORAZIONE CON I LAICI

Collaborare con gli altri settori nei processi di formazione dei salesiani e dei laici, per aumentare le competenze di base nell'evangelizzazione e nell'educazione dei giovani nel mondo digitale.

AREA 7. TECNOLOGIA, INFORMAZIONE E NETWORKING

Promuovere la digitalizzazione delle opere salesiane e la creazione di reti per una visione carismatica, corresponsabile e intersettoriale della missione.

AREA 8. MEMORIA STORICA, PATRIMONIO ARTISTICO E PATRIMONIALE

Vedere il patrimonio artistico e la memoria della missione e delle opere salesiane, nel corso della sua storia e oggi.

Le suddette linee guida rivestono un ruolo di straordinaria importanza poiché tracciano la direzione generale delle attività di comunicazione. Inoltre, è cruciale esaminare attentamente i documenti e gli insegnamenti della Chiesa relativi ai media, con particolare attenzione agli insegnamenti recenti di Papa Francesco. Come si è evoluto l'insegnamento della Chiesa in merito ai media? Quali messaggi trasmette Papa Francesco nelle sue riflessioni per la Giornata Mondiale della Comunicazione? Quali posizioni la Chiesa adotta sulle ultime tendenze della comunicazione, come l'intelligenza artificiale? Queste sono domande che meritano una riflessione approfondita per guidare in modo informato le nostre iniziative comunicative.

3. Analisi del pubblico

L'analisi del pubblico è il processo di identificazione e comprensione delle esigenze, degli interessi, delle preferenze e delle caratteristiche del nostro pubblico di riferimento. Aiuta a creare messaggi efficaci, a scegliere canali appropriati e a misurare il proprio impatto.

A chi desideriamo rivolgere i nostri messaggi? È imperativo condurre un'analisi accurata dei gruppi di destinatari che intendiamo coinvolgere con il nostro messaggio. Definire questi gruppi significa delineare chi sono i destinatari, quali sono le loro esigenze, quali timori nutrono e quali sfide affrontano. Chi intendiamo raggiungere con il nostro messaggio? Forse i giovani? In tal caso, a quale fascia di età? Oppure i Salesiani? In quale lingua dovremmo comunicare? O forse i benefattori delle missioni? Ma dobbiamo distinguere tra le generazioni più giovani e quelle più anziane? Stiamo cercando nuovi benefattori o desideriamo informare quelli esistenti? O forse desideriamo focalizzarci sulle vocazioni al sacerdozio? È fondamentale riflettere con precisione su **chi vogliamo raggiungere** con il nostro messaggio.

La trasmissione della Santa Messa sulla televisione pubblica è rivolta principalmente a malati e anziani. I videoclip di 30 secondi in stile rap sono appositamente creati per coinvolgere giovani compresi tra i 15 e i 18 anni, sfruttando il linguaggio e il ritmo che risuonano nella loro sfera di interesse. Gli audio su Spotify in lingua spagnola, accompagnati dal testo delle Memorie dell'oratorio (opera riconosciuta tra i Salesiani), sono dedicati agli adulti appartenenti alla Famiglia Salesiana, già familiarizzati con il carisma salesiano. Un articolo sulla stampa locale che focalizza l'attenzione sulla nostra scuola religiosa è mirato ai giovani genitori della nostra comunità locale, offrendo un'informazione rilevante per le loro decisioni educative. Infine, il canale su TikTok è progettato per coinvolgere attivamente i giovani di età compresa tra i 13 e i 17 anni, adattando il contenuto al linguaggio e alle tendenze che risuonano in questa fascia di età dinamica.

L'identificazione del pubblico di destinazione (**target groups**) riveste un ruolo centrale nella definizione del contenuto del messaggio e nella scelta del canale di comunicazione più efficace. Questo processo, noto nel linguaggio del marketing come creazione di "**personas**" o modelli, consiste nell'analisi dettagliata delle caratteristiche delle persone a cui desideriamo rivolgere il nostro messaggio.

4. Analisi del mercato e dei concorrenti

Si tratta di identificare i nostri concorrenti, **studiare attentamente le loro strategie e analizzare le loro pratiche più efficaci**. Questo processo di ricerca offre un'opportunità preziosa per apprendere approfonditamente sui punti di forza e di debolezza della propria azienda.

In questa fase, ci immergiamo nel panorama circostante per esaminare le azioni e le metodologie adottate dagli altri attori rilevanti. Osserviamo con attenzione le dinamiche di altre congregazioni religiose, la Chiesa locale, i salesiani in altre parti del mondo, influencer di spicco e vescovi di interesse. Spiamo con curiosità le iniziative suggestive delle suore, esploriamo nuovi gruppi ecclesiali e cerchiamo stimoli comunicativi da tutto il globo. La scoperta di idee affascinanti serve da catalizzatore per la nascita delle nostre stesse idee brillanti. La curiosità scatena la nostra immaginazione e stimola la nostra iniziativa.

Un'iniziativa affascinante proveniente dall'Argentina, unita a una altrettanto intrigante dall'India, può fungere da ispirazione per creare un'innovativa proposta in Kenya. L'analisi delle attività mediatiche della Caritas o dei social media del Vaticano può servire da modello per le nostre iniziative. Le campagne pubblicitarie di aziende come Coca-Cola o Nike possono fungere da riferimento, offrendoci spunti preziosi per la nostra strategia.

5. Strumenti e canali di comunicazione

I canali di comunicazione costituiscono i veicoli o le piattaforme attraverso cui trasmettiamo i nostri messaggi agli stakeholder. Gli strumenti di comunicazione, d'altro canto, rappresentano il software o l'hardware che agevola l'efficacia dei canali e delle tecniche di comunicazione.

L'arte della scelta dei mezzi specifici per implementare la nostra strategia è un processo cruciale. È importante comprendere che nessun singolo canale di comunicazione può garantire il raggiungimento del 100% del pubblico, pertanto, agire in modo multicanale e selezionare consapevolmente è imperativo.

Quando decidiamo **quali strumenti e canali adottare**, è essenziale affinare la nostra selezione. I social media, con la loro vastità, richiedono un focus specifico, ad esempio su piattaforme come Facebook e Instagram. Potremmo optare per la televisione locale se offre programmi cattolici, sfruttando così un canale consolidato nella nostra comunità. La stampa cattolica, con la sua diffusa audience, può essere un efficace canale di comunicazione, così come la collaborazione con la radio locale o addirittura l'avvio di una nostra emittente radiofonica, se risorse e competenze lo consentono. La collaborazione con la redazione cattolica di una televisione pubblica nazionale può essere un'opzione vantaggiosa, soprattutto se vediamo prosperità in tale partnership. Investire nell'ottimizzazione del nostro profilo Instagram può essere una scelta sagace, specialmente se abbiamo a disposizione una persona esperta che collabora con noi da tempo.

Qualora un canale non produca i risultati desiderati, è fondamentale analizzarlo, valutare il cambio di tattica o, in alcuni casi, chiuderlo. Ad esempio, WhatsApp potrebbe funzionare bene in Africa ma potrebbe non essere altrettanto efficace in Europa. La radio cattolica potrebbe avere successo in Africa, ma potrebbe non essere altrettanto impattante in Europa. Campagne pubblicitarie su Facebook potrebbero essere efficaci in Europa, ma non necessariamente in Africa. Documentari sulla missione potrebbero avere successo in Europa, ma non necessariamente in Asia.

Un elemento chiave da tenere in considerazione è la multicanalità. Nel XXI secolo, la comunicazione si basa sulla diversificazione dei canali. Dovremmo assicurarci di avere accesso a una varietà di canali di comunicazione, sia nei media cattolici che non cattolici, sia privati che pubblici, gestiti sia internamente che esternamente. Questo approccio variegato ci consente di ampliare la nostra portata e di interagire con un pubblico più ampio e diversificato.

6. Definizione degli obiettivi

All'inizio del percorso strategico, è imperativo delineare chiaramente **l'obiettivo business**, inteso come la finalità fondamentale dell'organizzazione che guiderà lo sviluppo della strategia. Nelle realtà aziendali, tale obiettivo solitamente si concentra sulla vendita di un prodotto. Tuttavia, per entità come la Chiesa, le diocesi e le congregazioni religiose, la domanda centrale diventa: cosa desideriamo "offrire" o comunicare? Educazione, fede, formazione... sono solo alcune delle possibili risposte a questa fondamentale interrogazione. Nel contesto della Congregazione Salesiana, l'obiettivo potrebbe essere articolato attorno a concetti come "Educare i bambini e i giovani nello spirito di Don Bosco" o "Educare onesti cittadini e buoni cristiani". Un esempio tangibile di obiettivo business generale per queste entità è la dichiarazione di missione, che rappresenta la stella polare, la guida ispiratrice dell'organizzazione.

Altri esempi significativi possono includere: "Aumentare la consapevolezza della presenza dei salesiani nella società del nostro paese", "Suscitare l'interesse pubblico e promuovere atteggiamenti ecologici", "Educare i credenti sull'insegnamento della Chiesa riguardo ai rifugiati" o "Mantenere i credenti informati sulle attività della diocesi con integrità e onestà". In definitiva, questi obiettivi business rappresentano le guide essenziali per l'elaborazione di una strategia coesa e orientata verso il conseguimento di scopi di valore.

L'obiettivo business di Google è organizzare le informazioni del mondo per renderle universalmente accessibili e utili. L'obiettivo aziendale di Nike è offrire innovazione e ispirazione a tutti gli sportivi del mondo. L'obiettivo commerciale è legato alla missione e alla visione dell'istituzione.

Definiamo quindi gli **obiettivi di marketing**. Un obiettivo di marketing è una direzione per le attività di comunicazione, linee guida, ad esempio - Aumentare la consapevolezza del marchio sui canali dei social media; Educare i salesiani sui media tradizionali e sociali; Sviluppare nuove modalità di comunicazione interna diocesi; Migliorare l'immagine dei Salesiani come esperti

dell'educazione dei giovani; Migliorare la consapevolezza dei credenti sul Sinodo 2023 a Roma.

Infine, definiamo gli **obiettivi di comunicazione**. Un obiettivo di comunicazione è un obiettivo di azione espresso in modo misurabile, concreto. Per esempio: Aumentare il numero di follower della pagina Facebook a 10.000 utenti; Condurre 5 sessioni di formazione sui media di due giorni per i salesiani di Kenya; Preparare un manuale di educazione ai media per la nostra diocesi; Organizzare l'Équipe di gestione di crisi con la partecipazione di persone dell'area giuridica e comunicazione.

Da dove scaturiscono questi obiettivi? Essi derivano dai passaggi precedenti, soprattutto dall'audit, dall'analisi della nostra istituzione, dalla ricerca di canali e strumenti di comunicazione, e dalle caratteristiche peculiari del nostro pubblico. In sintesi, sono il frutto di un processo ponderato di esplorazione e comprensione approfondita del contesto in cui operiamo e delle esigenze della nostra comunità.

Attenzione: Nell'ambito della Chiesa spesso **obiettivo business** viene chiamato „missione” o “visione”; **obiettivo di marketing** viene chiamato “linee guida”, “linee di azione”, “processi”; **obiettivo di comunicazione** viene chiamato “azione” o “iniziative concrete”.

7. Budget

Il budget per i media rappresenta un documento dettagliato che delinea le previsioni di spesa destinate sia ai media tradizionali che ai social media, abbracciando un periodo di tempo specifico. Include altresì le risorse necessarie per attrezzature, stipendi e altri elementi strategici inclusi nella nostra visione di comunicazione.

Questo cruciale documento risponde a interrogativi fondamentali: chi sarà responsabile di coprire queste spese? Qual è l'ammontare finanziario disponibile per sostenere queste attività? Chi detiene l'incarico di gestire le finanze connesse? Qual è il budget previsto per il prossimo anno? Affrontare questa fase, sebbene possa risultare complessa e talvolta dolorosa, è essenziale. Ignorare la necessità di un budget per i media è come navigare nel vasto mare della comunicazione senza un faro a guidare la nostra rotta.

È di notevole importanza garantire l'esistenza di un documento fisico che dettaglia il finanziamento delle attività di comunicazione della nostra istituzione. In assenza di una documentazione adeguata, siamo esposti al rischio di perdere un punto di riferimento essenziale nel tempo, specialmente con cambiamenti nel personale. Ciò potrebbe tradursi in una diminuzione dell'efficacia delle nostre iniziative di comunicazione sociale nel lungo periodo.

8. Questioni aggiuntive

Quando si lavora su una strategia di comunicazione, ci sono alcuni aspetti aggiuntivi a cui prestare attenzione. A seconda dell'istituzione che rappresenta, i temi elencati saranno più o meno importanti. Eccone alcuni.

Creare un'identità visiva appropriata

L'identità visiva aiuta a implementare la strategia di comunicazione adottata e rappresenta un segno molto chiaro dei messaggi che provengono dalla nostra istituzione.

Il linguaggio della comunicazione

Vale la pena di pensare allo stile di comunicazione, al linguaggio che si vuole utilizzare nei canali di comunicazione pertinenti.

Comunicazione interna ed esterna

Nella preparazione della strategia di comunicazione, occorre fare una chiara distinzione tra la comunicazione interna ed esterna all'istituzione.

Esperti

Le attività di comunicazione, in particolare il contatto con i media e i giornalisti, a un certo punto portano a chiarire la necessità di avere degli esperti nella nostra istituzione. Queste persone, adeguatamente preparate, possono comunicare in vari campi a nome dell'istituzione.

Feedback, monitoraggio e valutazione

Il feedback sul modo in cui viene effettuata la comunicazione deve essere preso in considerazione una volta che la strategia di comunicazione è stata implementata. Allo stesso tempo, è opportuno assicurarsi che sia presente uno strumento adeguato per monitorare le attività di comunicazione online. Infine, dovrebbe essere effettuata una valutazione periodica delle attività di comunicazione intraprese nell'istituzione.

Responsabile del progetto e collaboratori

È fondamentale nominare una persona responsabile della comunicazione e dell'attuazione della strategia di comunicazione. Allo stesso tempo, bisogna fare attenzione a garantire che i collaboratori siano selezionati in modo appropriato. Le attività di cui sopra riguardano la creazione di strutture di ufficio stampa, l'eventuale nomina di un portavoce dell'istituzione e la garanzia di relazioni adeguate con giornalisti e redattori dei vari media.

Questioni legali

È opportuno assicurarsi che i collaboratori siano adeguatamente formati sulle questioni legali legate alla comunicazione con i media.

Etica

Si dovrebbe prendere in considerazione la creazione di codici etici appropriati relativi alle comunicazioni dell'istituzione.

Approvazione da parte delle autorità competenti

La strategia, compreso il budget, deve essere sottoposta all'approvazione dell'organo decisionale competente dell'istituzione.

9. Scrivere il testo della strategia di comunicazione

Ed è proprio in questo momento che ci immergiamo nella fase creativa della scrittura.

La preparazione accurata, l'analisi dettagliata e la definizione chiara degli obiettivi hanno gettato le basi per trasformare le idee in parole, dando vita alla nostra narrativa. Con ogni parola che prende forma, stiamo tessendo un racconto che darà voce alla nostra strategia di comunicazione. In questo processo di scrittura, espandiamo e arricchiamo le informazioni raccolte durante le fasi precedenti. Aggiungiamo dettagli, sfumature e sfaccettature che rendono il nostro messaggio avvincente e coinvolgente. La scrittura è il mezzo con cui trasformiamo l'astratto in tangibile, i concetti in storie e le idee in azioni. È un atto di trasformazione che completa il ciclo di creazione della nostra strategia di comunicazione, portandola dalla visione iniziale alla realtà concreta.

Conclusioni

Creare una strategia di comunicazione non è semplicemente accendere fugaci focolai destinati a spegnersi rapidamente; è invece come accendere un ardente fuoco, alimentarlo con cura e sorvegliare affinché la fiamma continui a bruciare intensa.

Una strategia di comunicazione può assumere molteplici forme: potrebbe essere una singola pagina di una tabella, contenente un obiettivo, due processi chiave e cinque azioni specifiche, oppure potrebbe svilupparsi in un testo dettagliato di venti pagine che approfondisce l'audit, gli obiettivi, gli strumenti e i canali di comunicazione.

Siamo onesti con noi stessi: **la creazione di una strategia di comunicazione di qualità è un compito che richiede competenze e preparazione.** Pertanto, è imperativo cercare l'aiuto di professionisti competenti. La preparazione di una strategia di comunicazione e la gestione della comunicazione nel suo complesso non sono affatto semplici; rappresentano, invece, una grande responsabilità e richiedono un impegno sistematico. Trovare le persone giuste, fornire formazione, sperimentare successi e insuccessi, continuare a formarsi, accumulare esperienza, scambiare conoscenze e cercare costantemente nuove soluzioni: gestire la comunicazione è un'affascinante avventura. In questo viaggio, esploriamo nuove terre, isole e territori inesplorati di tanto in tanto. La comunicazione all'interno delle nostre istituzioni è un'avventura condivisa, un percorso che affrontiamo insieme, mai soli. La Chiesa necessita di una comunicazione sociale professionale, poiché i media tradizionali e Internet sono gli strumenti dello Spirito Santo che abbiamo ricevuto.

Maciej Makula SDB