



Il modello delle 4i: dal lobbying relazionale a quello manageriale

Alberto Cattaneo
Partner, Cattaneo Zanetto & Co.

Il modello delle 4i: dal lobbying relazionale a quello manageriale

Il lavoro del lobbista è apparentemente semplice: difendere gli interessi della propria azienda convincendo un decisore pubblico a promuovere, modificare o fermare una proposta di legge. Il lobbista è una figura simile a quella dell'avvocato che deve promuovere la posizione del proprio assistito.

Entrambi, lobbista e avvocato, sono identificati all'interno di un'organizzazione aziendale complessa con chi risolve problemi. Ciò che misura il loro lavoro è più il risultato che non il metodo con cui è raggiunto. La risoluzione del problema, non il percorso fatto. Se per l'avvocato, storicamente figura esterna all'azienda, questo modo di lavorare è connaturato alla sua professione, per il lobbista che vive l'organizzazione dall'interno tale impostazione è una deficienza che ne penalizza la funzione.

L'esperienza ci insegna che al lobbista sono chieste sostanzialmente due attività:

1. Monitorare e prevedere eventuali minacce normative;
2. Costruire un sistema di relazioni con gli stakeholder istituzionali per avere una rete di "amici" o interlocutori informati che possono agire per difendere la posizione dell'azienda.

Per questa ragione il lobbista è spesso un professionista che proviene, come formazione e storia professionale, dal mondo della politica o delle istituzioni. Ciò da quei mondi con cui, poi, gli è chiesto di interagire.

E' possibile costruire un metodo dell'attività di lobbying in grado di aiutare il lobbista a integrarsi in modo nuovo e innovativo nei processi decisionali dell'azienda?

Il modello delle "4i" può essere una risposta a questa domanda. L'obiettivo principale di questo metodo di lavoro è garantire che il piano di relazioni istituzionali influenzi la strategia complessiva dell'azienda. L'evoluzione del quadro normativo diventa una leva competitiva così come lo è per l'azienda il posizionamento sul mercato, la differenziazione di prodotti e servizi, la politica commerciale, la struttura dei costi e così via.

Il modello delle 4i mira a mettere a sistema le quattro variabili principali di una strategia di relazioni istituzionali: issue, institution, interest, information.



Issue

Il piano strategico di un'azienda parte dall'analisi del mercato in cui si trova a competere: il numero dei concorrenti, la pressione competitiva, gli equilibri all'interno della filiera produttiva-distributiva, il comportamento dei consumatori e così via.

L'analisi delle **issue** normative intende integrare l'analisi del mercato individuando le dinamiche dominanti nelle decisioni del legislatore. L'errore commesso dalle aziende è convincersi che la issue coincida con la norma che si vuole combattere o promuovere. Così ad esempio il tema di un'alimentazione sana per prevenire i costi del sistema sanitario nazionale (*issue*) diventa il bloccare una legge che tassa le bibite gasate o quella che impone limiti al sale nei prodotti (*norma*). Il lobbista deve allora risolvere il problema della norma. Tuttavia così facendo si trascura di affrontare le conseguenze della issue che, per l'azienda, hanno maggiore impatto sul business e sulla sua strategia di medio-lungo periodo. Conseguenze che se anche evitate nell'immediato, saranno riproposte nel breve-medio periodo e con un livello di minaccia maggiore.

Il concetto di dinamica dominante può sembrare ostico. Rimaniamo sull'esempio precedente. Sarà mai possibile una legislazione che promuova i *junk food*? No. Sarà mai possibile una legislazione che costringa il consumatore a bere bibite gasate o alimenti ricchi di sale? No. La dinamica dominante è un'altra: l'impegno per un'alimentazione sana. Dinamica che non si modificherà nel tempo, potrà assumere forme e modalità diversa ma rimarrà tale nella sostanza.

Per un'azienda alimentare che opera nel segmento dei junk food o delle bibite zuccherate, un'analisi corretta e articolata delle issue e delle sue dinamiche la costringe a valutare le politiche di sviluppo di nuovi prodotti, a ripensare il posizionamento sul mercato, a valutare in modo diverso la pressione competitiva. Così come per un'azienda alimentare posizionata su prodotti salutistici, l'analisi della dinamica porta a potenziare gli sforzi sia in termini di intervento sul mercato (marketing sui consumatori, politiche distributive, strategie di prezzo, etc.) sia di pressione per l'evoluzione del quadro normativo favorevole.

| | Issue | Institution | Interests | Information |
|-----------|---|--|---|--|
| Obiettivi | Elenco dinamico di tutte le issue istituzionali e di policy | Elenco stakeholders (institution&people) | Quadro dinamico degli interessi in gioco per stakeholders su ogni specifica issue | Informare in modo efficace i propri stakeholders |
| | SWOT analysis issue/strategia aziendale | Individuazione ruolo stakeholders (decision makers, influencers, not relevant, etc.) | | Rappresentare in modo negozialmente efficace il proprio posizionamento |
| Strumenti | Consulenza strategica | Mappatura Stakeholders | Coalition Building | Position Papers |
| | Monitoraggio legislativo | Profiling Stakeholders | Negoziazione | Strategia legislativa: proposte di legge, emendamenti |
| | Political Intelligence | Networking Plan | | |

Institution

Le *institution* sono tutti quei soggetti (stakeholder) che hanno un interesse su una specifica issue. Il termine *institution* è inteso nel senso più ampio ad includere le istituzioni pubbliche (Governo, Parlamento, Ministeri, Regioni, autorità, etc.), le associazioni (industriali, consumeristiche), opinion leader (società scientifiche, media) e, in generale, tutti i soggetti portatori d'interesse che possono influire su una determinata issue.

Il lavoro del lobbista, come comunemente inteso all'interno delle organizzazioni aziendali, si concentra sulle relazioni con le istituzioni pubbliche in senso stretto: in questo modo si limita l'efficacia della mappatura degli stakeholder coinvolti.

Una mappatura limitata alle figure influenti di Governo e Parlamento presuppone un rapporto esclusivo tra azienda e decisori pubblici invece che un mercato delle idee, in cui si deve vincere il gioco delle influenze. Il lobbying ha infatti molta affinità con la teoria dei giochi dove è necessario trovare un equilibrio tra interessi di più soggetti. Un gioco che è spesso a somma positiva, ma a patto di non vederlo come un gioco a due soggetti (azienda contro istituzioni) dove uno vince e l'altro perde.

La mappatura efficace comprende tutti gli stakeholder interessati a una specifica issue, ne traccia i possibili comportamenti e individua i punti di equilibrio.

Interest

Guardare il lobbying come gioco delle influenze significa anche comprendere come l'equilibrio degli interessi in gioco sia il risultato di numerose interazioni tra gli stakeholder coinvolti. Il risultato del lobbista non si misura più sull'esito del successo o insuccesso della sua relazione con le istituzioni, ma dalla capacità di individuare la migliore situazione di equilibrio tra tutti gli stakeholder e farla diventare la propria battaglia.

La capacità di leggere i possibili scenari di equilibrio conduce all'opportunità di creare delle coalizioni di interessi favorevoli agli scopi dell'azienda e impostare una piattaforma negoziale che non sia esclusivamente autocentrata su esigenze e aspettative dell'azienda – quindi poco efficace, in quanto crea uno “scontro” tra interessi privati e pubblici.

L'efficacia del lobbista evolve dalla capacità di interloquire con un unico soggetto – le istituzioni – attraverso rapporti di lealtà costruiti nel tempo, alla costruzione di una piattaforma negoziale basata sulla qualità dei contenuti e sulla comprensione degli interessi in gioco. Il valore del lobbista si misura non più sul suo portfolio relazionale ma sulla sua capacità di integrare lo scenario evolutivo a livello normativo con le linee strategiche dell'azienda e, all'occorrenza, di essere un attore decisivo e autorevole nella definizione di queste ultime.

Information

La qualità delle informazioni che il lobbista è in grado di costruire diventa quindi cruciale. Il fattore critico di successo non è più la relazione (*chi conosco*) ma qual'è la mia proposta (*cosa dire*). Il focus del lobbying si sposta dall'accesso agli interlocutori (peraltro in sistemi più evoluti, come quello dell'Unione Europea, l'accesso è garantito a tutti) ai contenuti che si è in grado di proporre e quindi al loro grado di consenso che riscuotono tra gli stakeholder, alla pluralità dei punti di vista che rappresentano, all'obiettività dei dati e degli scenari che si propongono.

Gli strumenti principali – quali i position paper, i draft normativi o emendativi – saranno tanto più efficaci quanto più sapranno rappresentare un punto di equilibrio vincente per il maggior numero di interlocutori. Quanto meno saranno semplicemente l'*arringa difensiva* dell'azienda verso una minaccia normativa.

Conclusioni

Il metodo delle 4i permette al lobbista di guardare in modo prospettico e strategico il proprio ruolo all'interno della sua organizzazione aziendale. Permette inoltre di far evolvere in chiave manageriale gli strumenti che è solito utilizzare: mapping, political intelligence, networking plan, drafting legislativo.

Takeaway

1. La *issue* non coincide con le norme da promuovere o combattere ma con la comprensione dell'evoluzione del quadro normativo e i suoi riflessi sull'evoluzione del piano strategico dell'azienda.
2. Le *institution* non comprendono i soli interlocutori istituzionali ma tutti gli stakeholder interessati a una specifica issue.
3. L'*interest* da promuovere non è quello proprio dell'azienda ma quello che meglio rappresenta il punto di equilibrio tra tutti gli interessi coinvolti, anche istituzionali.
4. Le *information* non sono un'arringa difensiva dell'azienda verso una potenziale minaccia, ma la più efficace rappresentazione del miglior punto di equilibrio possibile.