

Comunicare: >>>

dal progetto
agli strumenti

Manuale pratico
per l'ideazione
e la realizzazione
delle attività
di comunicazione



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI

Dipartimento per le politiche del lavoro
e dell'occupazione e tutela dei lavoratori

Ufficio Centrale Orientamento e
Formazione Professionale dei Lavoratori

Indice

Introduzione	7
Parte prima Il piano di comunicazione	14
Parte seconda Gli strumenti	24
L'ufficio stampa	24
Gli eventi	32
Eventi cui partecipare: mostre, fiere ed esposizioni	42
L'editoria	46
Gli strumenti audiovisivi	57
Il numero verde	59
La comunicazione itinerante	61
Parte terza La pubblicità	62
Parte quarta Le strutture professionali esterne	77
Parte quinta Le gare di appalto nel settore della comunicazione	86
Glossario	93
Bibliografia	112

Supervisione:

Vera Marincioni, Gianfranca Iorio, Elena Viscusi
 Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali,
 Dipartimento per le politiche del lavoro e dell'occupazione e tutela dei lavoratori
 Ufficio Centrale Orientamento e Formazione Professionale dei Lavoratori Divisione 1*,
 Via Fornovo, 8 00192 Roma

Ideazione, coordinamento editoriale e grafico
 INC - Istituto Nazionale per la Comunicazione
 Via Giovanni Battista De Rossi, 10 - 00161 Roma

Edizione fuori commercio
 Finito di stampare nel mese di luglio 2002
 Grafiche Sabbioni (Città di Castello - Perugia)

Con la ristampa dei volumi "Comunicare: dal progetto agli strumenti", con relativo "Allegato normativo", e "Comunicare con i new media" l'Ufficio Centrale OFPL del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali intende riproporre, in una versione ampliata ed aggiornata, i volumi realizzati tra il 1999 ed il 2000 nell'ambito della campagna di informazione e pubblicità sul Fse. Tali volumi erano stati progettati appositamente per i referenti regionali della comunicazione del Fse, con l'intento di fornire uno strumento operativo che fosse di supporto per le attività di comunicazione realizzate sul territorio.

Questa nuova versione dei manuali di comunicazione, rinnovati nella grafica, ma soprattutto nei contenuti, intende fornire a tutti gli operatori della comunicazione e dell'informazione pubblica uno strumento di lavoro aggiornato ed agile, cercando di dare indicazioni e suggerimenti sia a chi per la prima volta entra in contatto con il mondo della comunicazione, sia a chi ha già un'esperienza nel settore.

Muovendo da una nuova concezione della Pubblica Amministrazione, fondata sul riconoscimento di valori quali la trasparenza e la partecipazione, e dalle accresciute aspettative dei cittadini in termini di accesso all'informazione ed ai servizi pubblici, l'aggiornamento dei manuali ha investito in maniera particolarmente significativa sia le sezioni dedicate alle figure/strutture che operano nel campo della comunicazione pubblica e alle relative competenze professionali, sia le sezioni dedicate all'illustrazione e raccolta della normativa di riferimento, che si è arricchita negli ultimi anni di significative novità, senza trascurare un accurato lavoro di aggiornamento del lessico specialistico, soprattutto per quel che riguarda la comunicazione in rete.

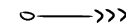
Il volume "Comunicare: dal progetto agli strumenti" ripercorre idealmente le tappe più importanti per la realizzazione di un piano di comunicazione e ne analizza gli strumenti: dall'ufficio stampa all'organizzazione di eventi, dall'attività editoriale ai prodotti audiovisivi, dal numero verde alla campagna pubblicitaria. È stata così realizzata una guida pratica, che esula dai normali manuali di teoria della comunicazione e che insegna anche a capire e a conoscere le strutture che operano nel settore, al fine di poter dialogare al meglio con loro.

Per completezza di informazione, una sezione di questo volume è stata dedicata all'illustrazione della normativa vigente in materia di appalti nel settore della comunicazione.

Per agevolare la consultazione delle leggi di riferimento del settore, infine, si è ritenuto opportuno allegare ai manuali un volume che raccoglie la normativa europea e nazionale in tema di comunicazione e pubblicità ed in materia di appalti nel campo dell'informazione e della pubblicità per gli enti pubblici.

Vera Marincioni

Dirigente Divisione I^a Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali - Ucofpl



Introduzione

Il concetto di comunicazione pubblica e le sue regole

Sebbene sia difficile rintracciare una definizione unanimemente accettata e condivisa di comunicazione pubblica, esiste almeno un certo consenso in merito al primo elemento di definizione del suo oggetto, che risulta costituito da temi di interesse generale. Questioni, dunque, che non sono comprese in un'area di mercato, ma coinvolgono piuttosto l'intera collettività.

Rientrano in questo ambito le leggi e le norme emanate dalle istituzioni, le attività dello Stato e della Pubblica Amministrazione, le modalità di funzionamento degli uffici pubblici, i servizi e le prestazioni erogati dagli enti pubblici e, più in generale, i grandi temi sociali per i quali è necessario sensibilizzare l'opinione pubblica, come ad esempio: la sanità, l'occupazione, la sicurezza stradale, e molti altri.

Attraverso l'impiego di tutti gli strumenti comunicativi a disposizione, le istituzioni possono dare visibilità e riconoscibilità alla propria identità, pubblicizzare le proprie attività e funzioni e rendere noto il complesso della produzione normativa realizzata. Nello specifico, si può parlare di: comunicazione esterna diretta, quando i messaggi prodotti sono rivolti ai cittadini e ad altre organizzazioni, comunicazione mediata, quando ci si rivolge agli utenti utilizzando le possibilità di mediazione offerte dalle testate informative, comunicazione interna, quando i soggetti riceventi sono individuati in altre componenti dell'istituzione pubblica.

La comunicazione rappresenta oggi per la Pubblica Amministrazione la principale risorsa strategica in grado di ridefinire i rapporti tra i cittadini e le istituzioni. Sono essenzialmente due gli obiettivi principali della comunicazione pubblica: garantire ai cittadini il diritto all'informazione e la facoltà di esprimere in modo pieno e consapevole la propria cittadinanza; promuovere processi di rinnovamento interno, finalizzati a un'implementazione dei

servizi erogati in sintonia con le richieste che provengono dal tessuto sociale. Il diritto a essere informati rappresenta, in particolare, una sorta di prerequisito al pieno esercizio di tutti gli altri diritti di cittadinanza, alla base di una partecipazione consapevole ai processi decisionali pubblici. La comunicazione rappresenta, in definitiva, una chance irrinunciabile per la realizzazione di un compiuto processo di rinnovamento dell'amministrazione pubblica, all'interno di un quadro generale di revisione delle condizioni istituzionali e normative del nostro Paese.

L'importanza e il ruolo della comunicazione all'interno della P.A.

Mentre le organizzazioni private, per ragioni strettamente legate al mercato, si sono sempre poste il problema di individuare modalità di organizzazione "aperte" verso il sistema sociale, le istituzioni pubbliche, per molto tempo, hanno praticato una cultura comunicativa "chiusa", molto più orientata alla norma che al servizio. I limiti della comunicazione burocratica tradizionale erano essenzialmente legati a un'eccessiva rigidità e formalizzazione delle procedure, all'utilizzo di un linguaggio pieno di tecnicismi spesso incomprensibili, alla difficoltà di instaurare una relazione comunicativa di tipo simmetrico, sia al proprio interno che verso i cittadini.

Negli ultimi anni, però, si è andata affermando una nuova concezione della Pubblica Amministrazione, fondata sul riconoscimento di valori quali la trasparenza e la partecipazione. Allo stesso tempo, le richieste di intervento dei cittadini ai processi decisionali che riguardano problemi d'interesse generale sono state riconosciute come elementi fondamentali per il pieno svolgimento di una moderna democrazia.

Proprio in virtù di questi cambiamenti, alla comunicazione è stato attribuito un ruolo centrale per l'attivazione di un processo di trasformazione teso all'abbattimento delle barriere poste tra cittadini e istituzioni, nonché al superamento di una cultura fondata sull'autoreferenzialità delle istituzioni pubbliche.

Concretamente, oltre alla formulazione di leggi e norme ad hoc, hanno agito in questa direzione sia l'evoluzione quantitativa e qualitativa degli strumenti di comunicazione utilizzati per raggiungere cittadini, organizzazioni e media, sia l'affermarsi di nuove professionalità con competenze di tipo specialistico nel settore delle relazioni pubbliche.

Un altro fattore di cambiamento dell'identità delle istituzioni pubbliche è senz'altro individuabile nella raggiunta consapevolezza dell'importanza della comunicazione dell'immagine. In un contesto sociale e istituzionale che moltiplica le connessioni comunicative tra cittadini, imprese e Stato, infatti, l'immagine rappresenta un elemento di sfondo, che consente di inquadrare e interpretare i comportamenti e gli atti compiuti dalla Pubblica Amministrazione. Inoltre, a una determinata immagine corrispondono necessariamente le aspettative maturate dai cittadini nei confronti di un'istituzione, aspettative alle quali, se vuole essere credibile, la stessa istituzione deve saper rispondere in modo coerente.

Analizzando le strategie di definizione dell'identità e quindi dell'immagine, è dunque opportuno operare una distinzione fondamentale tra immagine attesa e immagine riscontrata. Infatti, se la prima corrisponde all'idea che di sé vuole trasmettere l'amministrazione

pubblica e la seconda alla percezione effettiva dei pubblici, qualora si dovesse verificare una non corrispondenza tra le due immagini, si potrebbero formulare strategie comunicative adeguate a ridurre la divergenza riscontrata.

In conclusione, una comunicazione pubblica realmente efficace e moderna, che si ponga come obiettivo prioritario quello di una effettiva trasparenza dei procedimenti burocratici, deve garantire la continuità dei flussi comunicativi con il mondo esterno, e fondare relazioni comunicative continue e immediate con i cittadini. Ma deve, infine, contribuire a migliorare la qualità dei servizi, tenendo conto dei bisogni e delle richieste che provengono dal mondo esterno, per la maggior parte attraverso la mediazione dei mezzi di comunicazione.

La comunicazione pubblica in Italia: che cos'è, l'evoluzione, la normativa.

La comunicazione come servizio pubblico

La comunicazione pubblica rappresenta oggi in Italia, e in genere in tutte le democrazie avanzate, uno degli ambiti più importanti della comunicazione. Nel corso degli ultimi anni questo settore è stato al centro di un processo di forte espansione e modernizzazione. L'avvicinamento dell'informazione pubblica all'informazione orientata al mercato ha rappresentato un passaggio chiave di una trasformazione genetica che ha coinciso con un ripensamento degli obiettivi e delle strategie fino ad allora utilizzati, allo scopo di valorizzare la natura sociale e istituzionale.

All'interno di un'area di "pubblica utilità"¹, che ha visto aumentare considerevolmente il proprio spazio di intervento, si muovono quei soggetti politici, sociali e istituzionali che, per motivi differenti, condividono l'esigenza di rendere trasparente il proprio operato: i soggetti politici devono rendere conto della propria posizione e creare aree di consenso; i soggetti sociali hanno la necessità di accreditare la propria esistenza facendo conoscere l'identità e i valori che li guidano; i soggetti istituzionali, infine, devono, quali operatori della Pubblica Amministrazione, rendere noto le normative, gli atti e le decisioni che riguardano la sfera pubblica.

La comunicazione pubblica unisce in sé gli aspetti della comunicazione e quelli dell'informazione, elementi essenziali di un modo di essere moderno del servizio pubblico. Si pone inoltre, nelle diverse forme e attraverso le diverse istituzioni, "come un passaggio antico quanto ineludibile per la ricostruzione del rapporto fra Stato e cittadino"². In questa funzione, però, la comunicazione pubblica non può accontentarsi di "fare comunicazione adattandosi semplicemente alle attese del destinatario e non può utilizzare strumentalmente il messaggio per orientare i comportamenti dei destinatari a obiettivi particolari, proprio perché l'obiettivo è comunque quello della tutela generale"³.

Questo risultato è il frutto di un'evoluzione storica che ha visto delinearci una trasformazione della comunicazione pubblica da strumento di pressione a elemento di demo-

1 S. Rolando, *La Comunicazione pubblica in Italia*, Ed. Editrice Bibliografica

2 A. Vignudelli, *Comunicazione pubblica*, Ed. Maggioli

3 G. Fiorentini, *Amministrazione pubblica e cittadino*, Ed. Egea

crazia, grazie anche a interventi legislativi che ne hanno definito con sempre maggior chiarezza obiettivi e strumenti.

Dalla propaganda al servizio

La comunicazione pubblica si muove innanzitutto nell'ambito dell'informazione di servizio, distinguendosi pertanto dall'informazione mediale; mentre infatti i mass media, pur in un'ottica auspicabile di correttezza e trasparenza, operano comunque all'interno di un mercato dell'informazione, la Pubblica Amministrazione è mossa anzitutto da uno spirito di servizio ed è gratuita.

Allo stesso tempo, però, il rapporto con il mercato dell'informazione assume una rilevanza decisiva; nella società attuale, infatti, i media rappresentano il principale strumento di conoscenza della realtà, e dunque anche il veicolo più adatto per un'efficace diffusione dei messaggi elaborati dalla Pubblica Amministrazione nel corso della sua attività di servizio presso i cittadini.

La strada percorsa dalla comunicazione pubblica per arrivare alla configurazione attuale è stata piuttosto difficile, anche in Italia.

Nel corso di questa trasformazione, il più evidente salto di qualità risiede nel passaggio da azioni di tipo propagandistico, caratteristiche ad esempio del periodo fra le due guerre mondiali, a un'attività motivata da una prevalente esigenza informativa orientata al servizio pubblico. In seguito, l'ordinamento repubblicano ebbe il compito di avviare il processo di creazione di una struttura adibita alla comunicazione pubblica, evitando, allo stesso tempo, di suscitare l'impressione di volere ancora intromettersi nella sfera privata dei cittadini.

In generale si può sostenere che, mentre nella primitiva concezione di stampo ottocentesco l'Amministrazione pubblica doveva semplicemente limitarsi a rendere nota la tale o la tal'altra ordinanza non agendo nell'ottica dello spirito di servizio, con il tempo si è affermata una concezione fondata sul diritto dei cittadini a essere informati, sull'obbligo di trasparenza e sulla necessità di stabilire con loro un dialogo.

La nuova disciplina della comunicazione pubblica

In questa ottica, la comunicazione non può intendersi semplicemente come un'azione volta a mettere al corrente, ma deve estendersi fino a coincidere con l'acquisizione di una trasparenza a tutto campo, nell'ambito del settore pubblico. Azione peraltro resa obbligatoria dalla legge 150/2000, che disciplina le attività di informazione e di comunicazione della Pubblica Amministrazione.

La comunicazione pubblica viene attualmente disciplinata da norme che muovono da fondamenti costituzionali e regolano la comunicazione extraistituzionale (normativa sul diritto di informazione e di accesso agli atti pubblici, pubblicità istituzionale, disciplina dei mezzi di comunicazione, campagne elettorali, ufficio del garante per l'editoria); interistituzionale (rapporti tra gli organi istituzionali, processo di informatizzazione); intraistituzionale (formazione professionale, cultura, deontologia). L'insieme di queste norme costituisce oggi il nucleo centrale delle regole che guidano le strategie informative della PA. In Italia, la

materia è regolata dalla legge 150 del 7 giugno 2000, pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale n. 136 del 13 giugno 2000. La "Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle Pubbliche Amministrazioni", valorizzando il processo di riforma della Pubblica Amministrazione, riveste un ruolo fondamentale nel processo di modernizzazione del sistema pubblico. La legge, in particolare mette in luce la fondamentale transizione da un sistema basato sull'autoreferenzialità e sul segreto, a un sistema aperto alla partecipazione attiva del cittadino, riconoscendo nel contempo piena legittimazione alle competenze professionali del comunicatore pubblico.

Nello spirito della legge, dunque, la comunicazione, oltre a costituire un vincolo imprescindibile per la Pubblica Amministrazione, rappresenta anche una risorsa decisiva per proseguire nell'innovazione intrapresa, in direzione di uno scambio critico tra istituzioni e cittadini, che preveda l'intensificazione e la valorizzazione dei momenti di dialogo.

La legge 150/2000

Con l'entrata in vigore della legge del 7 giugno 2000, n. 150, la PA si trova a disporre di un nuovo strumento per sviluppare le relazioni con il cittadino, attraverso un'attenta e puntuale definizione del concetto di comunicazione e delle sue regole di applicabilità in ambito pubblico.

La Direttiva del 6 febbraio 2002, del Dipartimento della Funzione Pubblica, si propone, parallelamente ai dettami della suddetta legge, di fornire le principali linee guida che regolamentano le attività di comunicazione pubblica, definendone finalità, obiettivi e modalità operative:

- sviluppo di una coerente politica di comunicazione integrata con i cittadini e le imprese;
- gestione professionale e sistematica dei rapporti con tutti gli organi d'informazione (mass media tradizionali e nuovi);
- realizzazione di un sistema di flussi di comunicazione interna incentrato sull'intenso utilizzo di tecnologie informatiche e banche dati, sia per migliorare la qualità dei servizi e l'efficienza organizzativa, sia per creare tra gli operatori del settore pubblico senso di appartenenza alla funzione svolta, pieno coinvolgimento nel processo di cambiamento e condivisione nelle rinnovate missioni istituzionali delle pubbliche amministrazioni;
- formazione e valorizzazione del personale impegnato nelle attività di informazione e comunicazione;
- ottimizzazione, attraverso la pianificazione e il monitoraggio delle attività di informazione e comunicazione, dell'impiego delle risorse finanziarie.

La legge n. 150/2000 indica altresì le finalità ultime dell'attività di comunicazione ed informazione da perseguire da parte della Pubblica Amministrazione, che sono:

- a) illustrare e favorire la conoscenza delle disposizioni normative, al fine di facilitarne l'applicazione;
- b) illustrare le attività delle istituzioni ed il loro funzionamento;
- c) favorire l'accesso ai servizi pubblici, promuovendone la conoscenza;

- d) promuovere conoscenze allargate e approfondite su temi di rilevante interesse pubblico e sociale;
- e) favorire processi interni di semplificazione delle procedure e di modernizzazione degli apparati nonché la conoscenza dell'avvio e del percorso dei procedimenti amministrativi;
- f) promuovere l'immagine delle amministrazioni, nonché quella dell'Italia, in Europa e nel mondo, conferendo conoscenze e visibilità ad eventi d'importanza locale, regionale, nazionale ed internazionale.

Le strutture della comunicazione nelle P.A.

Le legge n. 150/2000 indica quali figure debbano sostenere le attività di informazione e comunicazione nell'amministrazione pubblica : il portavoce e l'ufficio stampa, da un lato, l'ufficio per le relazioni con il pubblico ed analoghe strutture, dall'altro.

Le amministrazioni devono poter garantire un raccordo operativo fra tali segmenti, attivati quali soggetti di informazione e comunicazione, e prevedere forme di coordinamento, al fine di rendere massimamente soddisfacente la relazione con i cittadini.

A tale scopo, ogni amministrazione può istituire al proprio interno una struttura di coordinamento, costituita dal direttore dell' URP, dal direttore dell'ufficio stampa e dal portavoce, ove presente, etc.

La struttura di coordinamento svolge funzioni di programmazione delle attività da realizzare, oltre che di raccordo tra i diversi soggetti.

Inoltre, alla struttura di coordinamento spetta il compito di presentare al vertice dell'amministrazione, entro il 30 novembre di ogni anno, il programma delle iniziative di comunicazione.

Tale programma non potrà esimersi dal contenere i seguenti punti:

- la definizione degli obiettivi e della strategia della comunicazione integrata (azioni di comunicazione interna, esterna, on-line, pubblicitaria, etc.);
- la descrizione delle singole azioni con l'indicazione dei tempi di realizzazione (calendarizzazione per fasi);
- la scelta dei mezzi di diffusione ed il budget;
- la pianificazione delle attività di monitoraggio e valutazione dell'efficacia dell'azione (sia in itinere al progetto sia ex post).

Progetti di comunicazione e finanziamento dei progetti

Specificamente per i progetti di comunicazione a carattere pubblicitario, le Amministrazioni sono tenute ad inviare al Dipartimento per l'informazione e l'editoria copia di tali progetti, che verrà sottoposta a visione e valutazione di adeguatezza e realizzabilità. Sono da intendersi, per progetti di comunicazione a carattere pubblicitario, tutti quei progetti che prevedono la diffusione dei messaggi su mezzi di comunicazione di massa.

Il progetto, per essere preso in considerazione ed essere passibile di valutazione, dovrà comprendere le seguenti parti:

- obiettivo della comunicazione;
- copertura finanziaria;

- contenuto dei messaggi previsti;
- destinatari e soggetti coinvolti nella realizzazione.

Infine, deve essere esplicitata la strategia di diffusione, in termini di mezzi previsti e ritenuti in grado di ottimizzare l'efficacia della comunicazione.

Per quanto riguarda il finanziamento delle attività di comunicazione, la Direttiva del 7 febbraio 2002 indica come tetto minimo delle spese complessive da dedicare a tale settore di attività una percentuale non inferiore al 2% delle risorse generali.

La formazione

Ai fini di un'adeguata ottimizzazione delle attività di comunicazione, un'attenzione particolare va assegnata alla formazione delle risorse umane atte allo svolgimento di tali attività.

La legge n. 150/2000, ed il regolamento del 21 settembre 2001, decreto del Presidente della Repubblica n. 422, indica le linee guida da seguire per migliorare la preparazione di tali risorse ed incentivarne la motivazione.

La formazione, oltre ad elevare il livello professionale delle risorse umane, avrà altresì lo scopo di rendere omogeneo il grado di preparazione e le capacità del personale impiegato nella comunicazione pubblica.

Il Decreto del Presidente della Repubblica del 21 settembre 2001, n. 422, individua con precisione i requisiti per lo svolgimento delle attività di comunicazione, a carico del personale delle amministrazioni pubbliche, illustrandone il percorso formativo da portare avanti.

Le pubbliche amministrazioni, insomma, sembrano aver preso definitivamente coscienza dell'importanza della comunicazione come raccordo con il pubblico, nonché come ponte verso la visibilità, la notorietà e, quindi, l'appeal. Il settore pubblico, sulla scia di quello privato, esce dal brumoso mondo "altro" per avvicinarsi al proprio pubblico, tastarne il polso, ascoltarne le esigenze e rispondergli in modo chiaro ed efficace.

L'intento di questo manuale, lungi dal voler essere un trattato teorico sulle teorie e sugli intenti del concetto di comunicazione, è quello di fornire uno strumento snello e "friendly" per affacciarsi a questo mondo complesso ed articolato.

Attraverso un agile excursus delle principali strutture e metodologie che regolano il moderno comunicare, vuole aiutare a comprendere che cosa si deve fare, e a chi ci si deve rivolgere, per arrivare a un processo di comunicazione.

Il lettore non lo consideri quindi un semplice elenco di strutture e ruoli, una lista degli "addetti ai lavori": vi scorga piuttosto l'intento formativo ed informativo ed il tentativo di fornire utili riferimenti che orienteranno coloro che vorranno porsi come soggetti di comunicazione.

Come una cartina stradale non punta a descrivere le bellezze dei luoghi, ma solo a condurre lì attraverso diversi percorsi, così questo manuale mira ad orientare in un complesso panorama, individuando, di volta in volta, gli obiettivi, le competenze ed i ruoli che della comunicazione fanno parte e le strutture che attualmente tali obiettivi perseguono e tali competenze rivestono.

Parte prima

Il piano di comunicazione

Significato del piano di comunicazione nell'ottica della P.A.

Mai come oggi, un'efficace attività di comunicazione deve nascere da una attenta strategia complessiva, che componga armoniosamente gli obiettivi da conseguire, i pubblici da raggiungere, gli strumenti da utilizzare. In particolare, l'evoluzione del concetto di comunicazione, come già sottolineato, amplia notevolmente il suo campo d'azione. La crescente centralità delle innovazioni tecnologiche, inoltre, offre nuove opportunità di impiegare tecniche, mezzi e strumenti inediti, ma sempre più complementari, in grado di arricchire e potenziare la classica attività di promozione.

Il superamento di una impostazione focalizzata sulla pubblicità risulta essere una esigenza crescente non solo per la comunicazione d'impresa, ma anche e soprattutto per la comunicazione pubblica.

E poiché le Amministrazioni Pubbliche sono chiamate a rendere visibili al più vasto pubblico possibile messaggi ed informazioni di varia natura, il piano di comunicazione viene a rappresentare il principale ed irrinunciabile strumento per orientarsi all'interno di un panorama estremamente complesso, oltre che per ridurre notevolmente una eventuale perdita delle informazioni.

Definizione ed obiettivi

Il piano di comunicazione è il documento base nella programmazione delle attività di comunicazione di una istituzione.

Permette di definire quattro elementi fondamentali:

- gli obiettivi che si vogliono raggiungere;
- i pubblici cui ci si rivolge;
- le attività e gli strumenti da adottare;
- i metodi di verifica e misurazione dei risultati raggiunti.

L'elaborazione del piano si articola generalmente in otto fasi successive.¹

¹ A. Rovinetti, *Diritto di parola*, Ed. Il Sole 24 ORE

1. Analisi dello scenario

Rappresenta la fase iniziale e indispensabile per ottenere un quadro di partenza generale su cui costruire un piano di comunicazione.

2. Individuazione degli obiettivi

È la fase in cui non soltanto vengono stabiliti degli obiettivi da raggiungere, ma essi sono strategicamente definiti.

3. Definizione del pubblico

L'analisi e la definizione di un pubblico ideale di riferimento, cui rivolgere le attività di comunicazione rappresenta un ulteriore ed indispensabile elemento per progettare e realizzare le attività mirate di comunicazione.

4. Scelta dei contenuti

È il momento in cui va precisato il messaggio principale che verrà poi veicolato attraverso i diversi mezzi previsti dal piano di comunicazione.

5. Scelta del linguaggio

Stabilito il contenuto principale del messaggio e chiarito il target cui esso si dovrà rivolgere, deve essere messo a punto un linguaggio adatto agli obiettivi da raggiungere. Generalmente è sempre preferibile utilizzare uno stile chiaro, efficace e comprensibile.

6. Scelta dei mezzi

Tecniche e strumenti di comunicazione vanno definiti ed articolati in base agli elementi raccolti (caratteristiche del pubblico, importanza del messaggio, volontà dell'Amministrazione), in modo da evitare il pericolo di una svalutazione o dispersione informativa.

7. Valutazione delle reazioni del pubblico

Attiva una sorta di dialogo virtuale tra l'ente e i suoi diversi pubblici. È un elemento decisivo per una buona comunicazione.

8. Verifica dei risultati

Indispensabile per capire l'impatto che il messaggio lanciato ottiene, permette di misurare l'effettiva coincidenza tra gli scopi previsti e quelli raggiunti. È inoltre un momento utilissimo per raccogliere elementi da impiegare nelle successive azioni di comunicazione.

Definizione di tempi e risorse

Un piano di comunicazione correttamente strutturato deve prevedere una chiara indicazione dei tempi di attuazione di tutte le attività previste.

È opportuno, in proposito, distinguere tra il periodo di progettazione di tutte le fasi del piano di comunicazione e il tempo necessario alla loro realizzazione.

Una campagna pubblicitaria, ad esempio, può durare concretamente soltanto quindici giorni, ma necessitare di un periodo di preparazione di svariati mesi.

Non soltanto il tempo, ma anche le risorse necessarie all'esecuzione devono essere calcolate in anticipo con sufficiente precisione. A tal fine, sarà opportuno distinguere tra le disponibilità finanziarie e la possibilità di coinvolgere nelle diverse fasi tanto membri interni agli enti quanto eventuali professionisti esterni.

In questa sezione del manuale verranno fornite alcune indicazioni su come procedere all'elaborazione di ciascuna di queste fasi.

L'analisi dello scenario

L'analisi dello scenario rappresenta il primo passo nella realizzazione di un piano di comunicazione.

Attraverso una iniziale acquisizione di informazioni è anzitutto possibile comprendere in maniera più precisa le caratteristiche del fenomeno rispetto a cui si costruirà un'azione comunicativa, in sostanza l'oggetto della comunicazione.

Contemporaneamente, verranno evidenziati sia le strategie più idonee quanto gli eventuali elementi di ostacolo, che dovranno essere presi in considerazione nell'elaborazione del piano. Un'approfondita ricognizione iniziale, dunque, permetterà di avere un quadro verosimile della situazione in cui si svolgeranno i successivi passi del piano di comunicazione.

I principali elementi che costituiscono l'oggetto dell'analisi dello scenario possono essere individuati nel seguente ordine:

1. il soggetto → definizione del ruolo dell'emittente e chiarificazione degli obiettivi che devono essere raggiunti;
2. l'oggetto → studio del prodotto, del servizio o dell'attività che rappresentano il tema da comunicare;
3. il pubblico → raccolta e analisi dei dati relativi ad un ideale pubblico di riferimento (target) rispetto al soggetto e all'oggetto del piano di comunicazione.

La raccolta dei dati iniziali può avvenire attraverso diverse fasi. Per prima cosa, la consultazione del materiale documentale disponibile: la lettura e lo studio di relazioni, libri e dati statistici; la consultazione di una eventuale rassegna stampa preesistente; l'utilizzo, sempre più frequente di Internet.

È molto importante, inoltre, lo svolgimento di colloqui focalizzati con gli esperti: persone che sono in possesso di un'approfondita conoscenza del fenomeno preso in esame e

che possono fornire utili elementi concettuali per comprendere al meglio le problematiche su cui impostare le strategie di comunicazione.

In casi particolari, è inoltre opportuno realizzare preventivamente ricerche di mercato di tipo sia quantitativo (ad es. questionari) sia qualitativo (ad es. focus group).

Individuazione degli obiettivi

La corretta definizione degli obiettivi è uno dei momenti più critici ed impegnativi: è necessario, infatti, raggiungere un livello di definizione tale da evitare una eccessiva genericità.

In sintesi, un corretto obiettivo deve indicare chiaramente ciò che si vuole raggiungere attraverso le azioni comunicative previste.

Ad esempio:

informare	cioè intervenire sulla conoscenza;
coinvolgere	cioè intervenire su opinioni, convinzioni, simpatia;
motivare	cioè intervenire su comportamenti e atteggiamenti.

Tra gli errori ricorrenti da evitare, quello di sovrapporre gli obiettivi alle strategie, oppure confondere gli obiettivi di comunicazione con altri più propriamente commerciali (pericolo, quest'ultimo, evidentemente più grande nel caso di un'impresa privata).

Il pubblico

Le informazioni raccolte attraverso l'analisi dello scenario e la precisazione degli obiettivi di comunicazione permettono di definire anche il pubblico (target) di riferimento: i destinatari delle azioni di comunicazione.

Se è vero che spesso l'ente pubblico che comunica si rivolge alla generalità dei cittadini, è tuttavia sempre possibile definire con maggiore precisione quale categoria di pubblico sia più sensibile o interessata a ricevere le informazioni che vogliamo comunicare.

A titolo d'esempio, si farà riferimento ad un ideale ente pubblico e alle problematiche di comunicazione relative ad un progetto di formazione da questo attuato. Il pubblico di riferimento può essere suddiviso in quattro macro-categorie:

- beneficiari finali dei progetti;
- istituzioni;

- media;
- influenti.

A loro volta, ciascuna di queste quattro macro-categorie può essere articolata in singoli segmenti di pubblico da raggiungere.

Beneficiari finali

A seconda delle finalità del progetto si otterrà una classificazione differente delle seguenti voci:

- disoccupati di lunga durata o esposti al rischio di disoccupazione di lunga durata
- studenti;
- giovani laureati in cerca di primo impiego;
- giovani diplomati in cerca di opportunità di qualificazione professionale;
- cittadini appartenenti a fasce deboli;
- cittadini interessati agli strumenti esistenti per la creazione d'impresa;
- cittadini già occupati interessati ad aggiornare la propria professionalità;
- operatori della formazione professionale e del mondo del lavoro interessati ad avere un aggiornamento continuo.

Istituzioni

Anche in questo caso è possibile indicare i principali organi di riferimento, il cui coinvolgimento potrà variare in relazione alla portata del progetto o dei servizi previsti:

- Governo
- Parlamento
- Enti pubblici di riferimento
- Regioni
- Province
- Comuni.

Media

Generalmente, è opportuno contattare il maggior numero di mezzi di comunicazione possibile, anche se soltanto la specificità stessa di quanto realizzato in modo visibile condizionerà automaticamente l'interesse dei media.

- Agenzie di stampa:
redattori economia, attualità italiana, costume, cultura
- Quotidiani d'informazione e di economia, nazionali e locali:
direttori di testata, redattori economia, attualità italiana, costume, cultura, opinionisti
- Periodici d'informazione e di economia:
direttori di testata, redattori economia, attualità italiana, costume, cultura, opinionisti
- Periodici familiari, femminili, costume:
direttori di testata, redattori economia, attualità italiana, costume, cultura, opinionisti
- Periodici specializzati settore lavoro, formazione, impresa

- direttori di testata, redattori, opinionisti
- Tv nazionali e locali, radio nazionali e locali, media on-line:
direttori di testata, redattori economia, attualità italiana, costume, cultura, opinionisti.

Influenti

- Università;
- istituti di formazione;
- organizzazioni di orientamento professionale;
- associazioni imprenditoriali di categoria;
- sindacati dei lavoratori;
- servizi e strutture per le imprese;
- centri studi e società di ricerca sui settori lavoro/formazione;
- opinion leaders aree cultura, economia, mondo giovanile.

La strategia di comunicazione e la scelta dei contenuti

La strategia rappresenta la linea guida che caratterizza ogni attività, selezionando gli strumenti più adatti agli obiettivi prefissati. Essa indica la "direzione" che deve essere seguita nella realizzazione del piano di comunicazione.

Nella definizione della strategia per un'attività di comunicazione pubblica è bene tenere presente che vendere un prodotto commerciale è radicalmente diverso dal promuovere un servizio pubblico, anche se le tecniche e gli strumenti utilizzabili possono coincidere.

Ciò significa che anche il "messaggio" pubblico deve possedere qualità intrinseche diverse da qualsiasi altra forma di comunicazione.

Di seguito vengono illustrate quelle che possono essere considerate le caratteristiche più rilevanti di un messaggio della Pubblica Amministrazione (tratto da: A. Rovinetti, "Diritto di parola", Ed. Il Sole 24ORE).

- Obiettività:** il cittadino di fronte alla voce della Pubblica Amministrazione spesso assume un atteggiamento negativo scambiandola per un'attività di propaganda. Dare forti contenuti non "di parte" al messaggio è il primo decisivo passo per farlo accettare al pubblico a cui viene indirizzato.
- Riconoscibilità:** quando parla o scrive la Pubblica Amministrazione, è assolutamente necessario che sia riconoscibile l'origine della comunicazione. Di conseguenza, la provenienza pubblica di ogni messaggio deve essere immediatamente compresa dal ricevente. A

- questo fine è opportuno caratterizzare il messaggio attraverso il formato, il colore e il logo.
- Persuasività:** il messaggio pubblico deve contenere elementi tali da renderlo il più possibile accettabile al cittadino: non deve mai dare ordini ma suggerire comportamenti, non deve essere autoreferenziale ma fornire elementi di confronto, deve convincere per differenza e non per imposizione.
- Credibilità:** se il messaggio pubblico non può trasformarsi in pubblicità, ancor meno deve diventare propaganda. Di conseguenza, mai scrivere o dire quello che non può essere verificato, mai promettere quanto non si potrà mantenere, mai negare o minimizzare ritardi e limiti all'azione amministrativa. La credibilità nasce anche dalla capacità di raccontare le cose come realmente sono.
- Accessibilità:** il messaggio pubblico deve essere comprensibile a tutti.

Una ricerca dell'Università Statale di Milano dimostra che il 30% di coloro che ricevono un messaggio da una qualsiasi Pubblica Amministrazione non è in grado di assumere i comportamenti richiesti perché non riesce a comprendere le indicazioni che gli sono state fornite. Nella costruzione del messaggio occorre perciò prestare attenzione alla brevità del periodo, evitare sigle o espressioni troppo tecniche, utilizzare caratteri leggibili e linguaggi comprensibili.

Ricordandosi sempre che le frasi con un massimo di 10 parole sono facilmente comprensibili. Le frasi da 11 a 16 parole sono comprensibili, quelle da 17 a 22 parole sono appena comprensibili e quelle con oltre 22 parole sono incomprensibili.

- Chiarezza:** il messaggio pubblico non può essere una sorta di "summa" tecnico-amministrativa. Sarebbe come chiedere che ore sono e sentirsi proporre come risposta la storia dell'orologio. In ogni testo la parte essenziale deve essere collocata all'inizio, al centro vanno sviluppati i concetti espressi in precedenza e alla fine le parti meno significative e accessorie.
- Tempestività:** i messaggi della Pubblica Amministrazione servono fondamentalmente per dare informazioni, far assumere comportamenti, far conoscere modalità per ottenere nuovi servizi, precisare iter amministrativi, sollecitare atteggiamenti e risposte da parte dei cittadini, delle aziende, degli altri enti. Per questi motivi, la rapidità e la tempestività diventano elementi essenziali della sua diffusione. Quasi tutte le notizie pubbliche servono non per il domani o il dopodomani, ma per l'oggi.

Scegliere le attività e gli strumenti di comunicazione

Di seguito si è cercato di illustrare in forma sintetica tecniche a disposizione di un ente pubblico che voglia attivare un processo di comunicazione. Per ciascuna attività sono illustrati i mezzi e gli strumenti cui è possibile fare ricorso.

In questo stesso manuale si potranno poi approfondire le conoscenze sui principali strumenti di comunicazione, oggetto dei successivi capitoli.

	MEZZI	STRUMENTI
Pubblicità	Stampa quotidiana e stampa periodica	Annunci (b/n e colore, di vario formato) Distribuzione come allegati di depliant e opuscoli
	Televisione e radio	Spot Promozioni Coproduzioni Sponsorizzazioni
	Cinema	Spot
	Affissioni	Manifesti Poster Dinamica
	Internet	Banner Key-words Sponsorizzazioni
Ufficio Stampa	Agenzie	Comunicato stampa
	Quotidiani	Media-list
	Periodici	Cartella stampa
	Tv	Video-comunicato
	Radio	Conferenza stampa
	Media on-line	Interviste Educational Rassegna stampa
Eventi	Comunicazione verbale	Congresso Convegno Seminario Tavola rotonda Presentazione Inaugurazione Riunione

Fiere	Fiere e manifestazioni	Stand		
		Camper itineranti Mostra-esposizione		
Comunicazione diretta	Direct mail	Indirizzi (data base) Lettera Coupon		
		Telemarketing	Call center Numero Verde	
	URP-Sportello unico	Help desk		
	Prodotti editoriali, audiovisivi	Prodotti cartacei	House-organ e riviste periodiche Annuario Cartello illustratore Dépliant Manifesto Newsletter Opuscolo monografico Volantino	
Prodotti audiovisivi			Video istituzionali Video didattico	
			Internet	Sito dedicato Portale Reti civiche
New media				Firma digitale Carta d'identità elettronica Sistemi di voto elettronico Centri unificati di prenotazione Borsellino elettronico Smart card SMS del cellulare Chioschi informatici self-service CD-rom

L'ascolto e la misurazione dei risultati

La fase di misurazione dei risultati raggiunti è la naturale conclusione di tutto il piano di comunicazione.

La mancata raccolta o la non perfetta conoscenza dei dati prodotti dalle azioni di comunicazione rendono difficile una corretta valutazione del livello di adeguatezza delle strategie e dei mezzi utilizzati.

Generalmente vengono individuati tre possibili livelli di misurazione dei risultati.

Livello uno: output.

Misura l'impatto della comunicazione sul pubblico di riferimento: in questo caso l'output fornisce indicazioni sull'efficacia della trasmissione del messaggio e sul raggiungimento dei destinatari.

Le tecniche e gli strumenti di misurazione possono essere diversi, in funzione dei mezzi di comunicazione utilizzati: la rassegna stampa misura l'output di un'azione di ufficio stampa, il numero di visitatori è l'output di un evento, ecc.

Livello due: out-take.

Misura il grado di consapevolezza del contenuto della comunicazione da parte del target: rileva, cioè, quanto il messaggio sia stato compreso e memorizzato. In questo caso le tecniche sono essenzialmente le ricerche di mercato nelle loro diverse articolazioni. Si tratta di sondaggi su campioni rappresentativi, ma anche di interviste in profondità su specifici segmenti di target.

Livello tre: out-come.

Verifica se la comunicazione abbia determinato un cambiamento nelle opinioni e nei comportamenti del pubblico. Anche in questo caso le tecniche sono ascrivibili all'area delle ricerche di mercato (sondaggi, focus group, etc.).

A seguire vengono indicate alcune ulteriori procedure di analisi e rilevazione.

Indagine prima e dopo.

Sono due differenti momenti di indagine basati sui medesimi items: uno prima dell'inizio dell'attività, il secondo a conclusione della campagna di comunicazione. Generalmente affidata a specifiche strutture esterne, può misurare i risultati e la consapevolezza di quanto la campagna abbia inciso.

Predefinizione concordata dei parametri.

In funzione degli obiettivi e dei target è utile predefinire quello che potrebbe considerarsi un risultato apprezzabile (in termini di rapporti con la stampa, risposte da parte del pubblico, richieste dei cittadini/clienti, consenso esterno/interno, etc.).

Costituzione di panel di opinion leader.

Si definisce una platea-campione di giornalisti/opinion leader/cittadini presso i quali effettuare sistematicamente verifiche sulla efficacia dell'attività di comunicazione.

Parte seconda

Gli strumenti

L'ufficio stampa

Definizione ed obiettivi

La comunicazione di un ente pubblico deve essere principalmente finalizzata alla costruzione, allo sviluppo, al mantenimento di rapporti con i soggetti amministrati, obiettivi che si raggiungono anche attraverso i mass media. L'ufficio stampa può essere definito come una sezione interna ad una istituzione pubblica interamente dedicata alla creazione e alla gestione dei rapporti con i media.

Tendenzialmente specializzato nel contatto con i giornalisti della carta stampata, l'ufficio stampa, oggi, si trova sempre più impegnato nel raggiungimento e nel coinvolgimento del più ampio numero possibile di mezzi di comunicazione (dalla tv alla radio fino ad internet).

Il suo principale obiettivo è quello di trasformare in notizia un particolare avvenimento (la realizzazione di un convegno, il lancio di un prodotto, l'inizio di una nuova attività) utilizzando come " trampolino " i mass media e attirando l'interesse del pubblico.

Per far questo i membri di un ufficio stampa devono agire rispondendo ad alcune semplici regole:

1. analizzare l'oggetto della comunicazione utilizzando una prospettiva giornalistica;
2. utilizzare un linguaggio comprensibile e affine a quello giornalistico;
3. essere sempre credibile, accreditandosi come una fonte preziosa per il settore di competenza del giornalista;
4. segnalare un evento per attirare l'attenzione su di esso (ciò equivale rendere visibile e non pretendere visibilità).

Ruoli e funzioni

Per dialogare costruttivamente con i media bisogna ottenere di essere considerati parte integrante dello stesso mondo, professionisti dell'informazione al servizio della stessa causa – la diffusione di notizie interessanti e appetibili – anche se obiettivamente impegnati su un fronte diverso.

Per questo è fondamentale interrogarsi sempre, prima di diffondere una qualunque informazione, sulla validità del messaggio che si sta divulgando: se si tratta, in sostanza, di una notizia d'interesse limitato al campo di pertinenza dell'azienda o dell'ente pubblico che la diffonde oppure se può risultare utile per l'intera opinione pubblica.

Non porsi questa domanda significa falsare dal principio il senso di una professione che, altrimenti, rischia di agire in maniera antitetica a quel mondo che cerca di attivare.

Strumenti

Tra i differenti mezzi di informazione e le tecniche di comunicazione che un addetto stampa può utilizzare, ve ne sono alcuni che devono essere considerati fondamentali.

Nei prossimi paragrafi verranno analizzati e descritti i seguenti strumenti di base:

- mailing list;
- cartella stampa;
- comunicato stampa;
- rassegna stampa;
- conferenza stampa.

La mailing list

È un indirizzario, una lista contenente i nomi di giornalisti, le testate di appartenenza, la posizione professionale ricoperta ed eventuali loro specializzazioni. Una efficace mailing list è il primo strumento di lavoro di un buon ufficio stampa: dove "efficace" sta per aggiornata e completa. La riuscita di un qualunque evento media consiste – almeno per il 50% in una mailing list realmente valida.

Naturalmente in essa sono anche indicati: l'indirizzo, i numeri di telefono e di fax, il riferimento di posta elettronica, oltre che possibili note aggiuntive (anche personali) utili a individuare con precisione il settore di competenza del giornalista.

In genere la mailing list viene suddivisa in diverse voci, corrispondenti al mezzo di comunicazione di riferimento (agenzie di stampa, quotidiani, settimanali, mensili, tv e radio). In alcuni casi si possono prevedere sezioni specifiche per la stampa specializzata, per i portali o i siti Internet che possono essere interessati alla notizia. Si distingue, talvolta, anche la mailing list dei media locali rispetto a quella che contiene i media nazionali o internazionali.

Per realizzare una buona mailing list occorre avere una buona conoscenza delle redazioni da quelle nazionali a quelle locali. Un valido supporto alla realizzazione di una buona mailing list sono le banche dati appositamente predisposte, tra queste:

- *Agenda del giornalista (edita dal Centro di Documentazione Giornalistica)*, in tre volumi che contemplano, oltre all'universo dei quotidiani e dei periodici, anche il mondo dei media on-line e quello delle tv e radio locali e via satellite;

- *Medias* (edita dall'omonima casa editrice e disponibile anche su Cd Rom);
- *MediAdres*, forse la più completa e perciò anche "costosa", è una banca dati (edita da Mediata S.r.l.) che offre il sistema più sofisticato, che prevede aggiornamenti a tre mesi per il prodotto cartaceo (o su CD) e in tempo praticamente reale per lo stesso pacchetto offerto via Internet.

Se il reperimento dei dati iniziali può essere, dunque, considerato abbastanza semplice, a questo primo passo deve seguire un'accurata azione di controllo e verifica sul campo. Ogni volta, infatti, a seconda che si comunichi una notizia d'interesse per un settore del giornalismo oppure per un altro, occorre aggiornare l'elenco oppure, più drasticamente, rivederlo completamente.

L'ufficio stampa di un'Amministrazione locale dovrà, ad esempio, disporre di una mailing list istituzionale, contenente i referenti dei media locali che normalmente seguono le vicende di quell'Amministrazione (un Comune, una Regione, una Provincia...).

Nel caso in cui, però, lo stesso ente organizzi una mostra, oppure accolga un festival o un convegno, che interessano inevitabilmente un pubblico di riferimento diverso e più ampio, l'ufficio stampa dovrà rivedere ed integrare il proprio strumento di lavoro. Avendo come naturale destinatario – a seconda della rilevanza dei personaggi coinvolti o delle notizie diffuse – le pagine spettacolo, cultura o di cronaca, come anche le radio e i tg nazionali, dovrà individuare e verificare telefonicamente nuovi referenti.

Concludendo, alcuni consigli pratici:

- è sempre opportuno aggiornare la mailing list periodicamente, per non correre il rischio, in corso d'opera (quando non è più possibile correggere eventuali errori di rotta), di contattare giornalisti che hanno cambiato mansione oppure specializzazione;
- è bene caricare le proprie mailing list sul data base di un computer, possibilmente in formato Excel (oppure altro compatibile con il programma prescelto) perché questo consente di inviare documenti in automatico con il fax modem.

Il comunicato stampa

Se la mailing list permette di individuare il destinatario, il comunicato stampa rappresenta, a tutti gli effetti, il contenuto principale, anche se sintetico, della comunicazione che si vuole trasmettere. Evidenzia e chiarisce tutti i possibili elementi di una informazione, specificando "chi" comunica (emittente), "che cosa" (oggetto della comunicazione), "dove e quando" (sede e orario di riferimento), "perché" (motivazioni).

In un comunicato stampa il linguaggio è un fattore determinante. Forma e contenuto di una notizia, infatti, devono adattarsi al medium cui sono indirizzati, e quindi possono cambiare a seconda del ricevente che si vuole contattare.

Per fare un esempio concreto, la notizia di un corso di formazione, se ben trattata, può

interessare:

- i giornali locali, come informazione di servizio per consentire l'accesso al corso a chi è interessato;
- i quotidiani economici, se il caso muove un budget molto consistente o è particolarmente innovativo;
- i media di costume, se tocca un ambito (vecchi mestieri scomparsi oppure nuovi mestieri in via di definizione) particolarmente di tendenza;
- i periodici femminili, se coinvolge, appunto, l'universo delle donne lavoratrici.

A seconda che si voglia privilegiare l'una o l'altra di queste platee, andranno scritti comunicati con stili e sistemi di titolazione differenti, mettendo, di volta in volta, in evidenza i particolari più caratteristici collegabili ad un determinato ambito.

Sempre in funzione del suo destinatario, il comunicato sarà più o meno sintetico, contenendo un numero maggiore o minore di dettagli sull'evento che si comunica.

Esiste, tuttavia, una regola da osservare per la redazione di tutti i comunicati stampa:

Il comunicato va diramato solo quando sussistono effettive ragioni di interesse per il giornalista e per il pubblico.

L'affidabilità di una fonte si costruisce e si valuta, nel corso del tempo, sulla base della sua capacità di comunicare solo ciò che è effettivamente rilevante, senza "stressare" inutilmente il proprio interlocutore.

Le regole per la stesura di un buon comunicato stampa

Il titolo in un comunicato stampa deve sempre esserci, accompagnato eventualmente da un sottotitolo. Può trattarsi di un titolo ad effetto, magari un gioco di parole, a patto che sia però subito comprensibile. Il sottotitolo deve spiegare in sintesi il titolo, aggiungere eventualmente un elemento o dare le coordinate dell'evento.

Esempio:

FONDO SOCIALE EUROPEO

LA STRATEGIA EUROPEA PER L'OCCUPAZIONE

Nella nuova programmazione dei Fondi strutturali, il FSE diventa lo strumento finanziario della strategia europea per l'occupazione. Più poteri alle Regioni. Formazione mirata per donne, giovani e over 45.

La lunghezza, tendenzialmente, va contenuta entro le 30 righe per 60 battute; in alcuni casi, tuttavia, può arrivare a toccare le 50-60 righe. Resta inteso che ogni riga di un comunicato deve aggiungere informazioni concrete – dati, cifre, commenti autorevoli – allo scenario presentato nel comunicato stesso, seguendo la logica che in genere governa il lavoro delle agenzie di stampa.

Le informazioni più rilevanti sono in testa e ogni blocco di 8-10 righe deve costituire

un approfondimento progressivo delle informazioni contenute nel precedente.

I **recapiti dell'ente** che diffonde la notizia devono essere sempre specificati. È importante, infatti, accreditare l'informazione con dei referenti chiari agli occhi dei giornalisti che la ricevono. Anzitutto, attraverso una carta intestata che chiarisca subito chi "firma" il comunicato, e inoltre specificando sempre – con nominativi di riferimento e numeri telefonici – chi si deve chiamare per ricevere informazioni supplementari o conferme sulla veridicità delle notizie diffuse.

La **data di riferimento** deve sempre essere indicata all'interno di un comunicato.

In sostanza, un buon comunicato stampa deve essere chiaro, conciso e soprattutto deve costituire un mezzo per farsi contattare.

I tempi di diffusione del comunicato

Una volta scritto, il comunicato stampa va inviato rispettando alcuni criteri: normalmente non va mai trasmesso oltre le ore 13.00, per far sì che le agenzie (primo destinatario di ogni comunicazione) escano in un orario che consenta ai giornalisti di valutare la notizia ed eventualmente, come si dice in gergo, "montarla", dandole rilievo con possibili approfondimenti (interviste, commenti, etc.).

Un comunicato diffuso alle 18.00 rischia di comparire sulle agenzie alle 20.30. Salvo casi straordinari, una notizia ad altissimo interesse, molto difficilmente troverà ancora spazio sulle pagine dei giornali del giorno successivo: a quell'ora tutti i giornalisti, probabilmente, avranno già ricevuto il loro incarico – il pezzo da scrivere – e staranno, ormai, lavorando per portarlo a termine.

Un comunicato diffuso, invece, nell'arco della mattinata (tra le 10.00 e le 13.00) ha il vantaggio di permettere all'addetto stampa, dell'ente/azienda che lo promuove, di dedicare le prime ore del pomeriggio alla verifica dell'arrivo dell'informazione e alla sensibilizzazione dei giornalisti fisicamente presenti in redazione.

La recall

Questa operazione (recall), estremamente importante e complementare a quella dell'invio del comunicato, serve per accertarsi che il comunicato sia arrivato a destinazione e sondare la possibilità di un suo utilizzo.

Quotidianamente, le redazioni di tutti i giornali sono, letteralmente, invase da comunicati stampa di ogni tipo. La scrupolosità e la professionalità di un addetto stampa, la sua capacità di rendere partecipe ed interessato il giornalista in maniera discreta e, al contempo, veloce, costituiscono gli elementi di successo che fanno la differenza.

Cartella stampa

La cartella stampa è uno degli strumenti indispensabili per comunicare con i media, e, più in generale, è il mezzo con cui si va oltre il comunicato per fornire al giornalista i neces-

sari approfondimenti. Organizzare un press kit è relativamente semplice, ma richiede un lavoro preventivo su due assi strategici: le esigenze dei giornalisti per la realizzazione di un buon articolo e/o servizio televisivo, gli obiettivi attesi in termini di comunicazione. La regola di base è che la cartella contenga tutto il materiale necessario dai comunicati stampa a tabelle e grafici esplicativi, alla documentazione fotografica. Per la realizzazione dei grafici ci si può avvalere di società infografiche specializzate, le stesse che lavorano anche direttamente per i quotidiani, fornendo così un prodotto che rispetta gli stili e i linguaggi più tipici delle illustrazioni che si trovano sulle pagine dei giornali. Tra le più note vanno ricordate l'Ansa Centimetri di Roma e la Sei di Milano.

I sondaggi uno strumento di informazione in più

A volte, a completamento di una notizia può essere utile commissionare un sondaggio per conoscere l'opinione di un determinato target su una specifica questione. Esistono numerosi istituti (Cirm, Doxa, Unicab, Datamedia, Eurisko e molti altri) che abitualmente realizzano questo tipo di ricerche su commissione: la loro autorevolezza, inoltre, attribuisce automaticamente una maggior visibilità ai risultati ottenuti, che, dunque, divengono notiziabili. I dati statistici permettono, poi, di attribuire all'iniziale ipotesi che si voleva verificare un peso specifico differente. Persino un luogo comune, infatti, se comprovato empiricamente può facilmente diventare una notizia di assoluto interesse per i media.

Il VNR: Video News Release

Un altro strumento dell'ufficio stampa è il VNR, video news release, che permette di ottenere spazi redazionali presso le televisioni sia nazionali che locali, assicurando maggiore incisività alla notizia e facilitandone così l'accesso agli spazi televisivi. In sostanza, si tratta di un servizio montato di circa un minuto e trenta secondi, con un commento audio, perfettamente equivalente al servizio che si presume verrebbe realizzato da un giornalista su quell'argomento. La struttura del VNR è la seguente:

- servizio giornalistico 90"-120" (speaker, immagini, interviste);
- dichiarazioni e/o interviste per approfondimento;
- materiale video di repertorio.

Di solito per la realizzazione dei VNR gli uffici stampa si avvalgono dell'apporto tecnico di società di produzione video.

La conferenza stampa

Sinteticamente si può definire conferenza stampa un incontro pubblico durante il quale i rappresentanti dell'ente/istituzione organizzatrice rendono note particolari notizie, accettando le domande provenienti da un pubblico composto, generalmente, da addetti stampa, giornalisti e invitati (soci, sostenitori, esperti). Il confronto mira soprattutto a prevenire

interpretazioni errate o preconcepite della notizia diffusa, da fugare attraverso la tecnica della domanda e della risposta.

Non tutte le informazioni o gli eventi sono, però, adatti per costruirvi intorno una conferenza stampa.

Il primo ed essenziale requisito consiste nel reale peso comunicativo di ciò che si vuole rendere visibile: per convocare dei giornalisti ed avere la loro attenzione, in altre parole, bisogna accertarsi di essere in possesso di qualcosa di veramente interessante. In caso contrario l'effetto può essere persino negativo.

La conferenza stampa deve perciò essere considerata come un evento straordinario, e per questo dev'essere accuratamente preparata e può comportare un costo elevato.

Generalmente, si fissa l'orario di avvio a metà mattinata (tra le 10.00 e le 13.00), per riuscire ad avere un numero elevato di presenze.

È possibile, a livello esemplificativo, immaginare tre fasi che scandiscono il percorso che porta a una conferenza stampa:

Fase 1 Alcune settimane prima	Fase 2 (7-10 giorni prima)	Fase 3 (il giorno della conferenza e quelli successivi)
<ul style="list-style-type: none"> • definizione dei contenuti e valutazione del loro effettivo contenuto di notizia • individuazione luogo e ora della conferenza • individuazione relatori • elaborazione mailing list dei giornalisti da invitare • stesura testi della cartella stampa 	<ul style="list-style-type: none"> • Stesura e comunicato invito • sua spedizione via fax all'indirizzo preparato • attività di recall nei confronti dei giornalisti invitati • organizzazione logistica del luogo della conferenza ((tavolo relatori, desk accrediti, disponibilità supporti audiovisivi eventualmente necessari, registrazione interventi, allestimento sala, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • accreditati giornalisti nel giorno dell'incontro • assistenza logistica della stampa • redazione di un comunicato da inviare alle testate assenti, a partire dalle agenzie • verifica dei risultati e allestimento rassegna stampa

Si tratta, ovviamente, di linee guida generali: è, infatti, possibile, in presenza di eventi o notizie che richiedano tempestività nei tempi di risposta, organizzare incontri con la stampa nel giro di una manciata di ore.

La rassegna stampa

Altro strumento vitale dell'ufficio stampa è la redazione della rassegna stampa: vero e proprio giornale dei giornali che raccoglie tutte le uscite media relative ad ogni attività di comunicazione, sia essa la diffusione di un comunicato stampa, una conferenza, un evento. La rassegna stampa è una raccolta di articoli relativi ad un determinato argomento o a dei temi di rilievo per l'ente di riferimento. Ha, letteralmente, la funzione di raccogliere dati ed informazioni utili per una documentazione approfondita. Le nuove tecnologie di comunicazione, in particolare internet, agevolano notevolmente il lavoro di selezione e raccolta, e permettono di rendere più immediatamente accessibile (cioè in forma elettronica) il materiale scelto. In questo caso la rassegna stampa è un ottimo supporto per la stesura della cartella stampa. La rassegna stampa è un'utile guida per comprendere i risultati o gli errori legati ad ogni attività di comunicazione e serve, soprattutto, a verificare la capacità di penetrazione di un dato evento nei media.

Società di monitoraggio dei media

È sempre più difficile, vista la grande quantità e varietà dei media esistenti, riuscire a gestire in proprio le attività di rilevazione per l'allestimento delle rassegne, stampa o video. Per rispondere a questa esigenza sono nate, nel tempo, numerose società che provvedono, in maniera professionale, a questo compito. La più nota in Italia è *Eco della stampa*, che dal 1900 invia per abbonamento ritagli cartacei e, oggi, articoli in formato elettronico su determinati argomenti o parole chiave. Esistono però anche altre società – *Datastampa*, *Selpress*, *OraoNews* – che, magari su un panel più ristretto di pubblicazioni, forniscono lo stesso servizio.

La società più nota per i servizi audiovisivi è invece *Audiostampa* (ma esiste anche *Ecovideo*), che fornisce segnalazioni di uscite radiotelevisive, ed, eventualmente, registrazioni o trascrizioni su carta, relative ai più noti programmi giornalistici e format delle principali reti televisive.

Gli eventi

Un evento, essenzialmente, mira ad aumentare la visibilità dell'ente organizzatore: da un lato catturando l'attenzione dell'opinione pubblica, dall'altro veicolando informazioni e conoscenze di carattere specifico.

Gli obiettivi possono essere di varia natura e sono strettamente legati al tipo di evento che si intende realizzare: da un rafforzamento dell'immagine istituzionale all'acquisizione di un riconoscimento sociale delle proprie attività, dalla fidelizzazione di clienti e sostenitori alle finalità più tipicamente commerciali.

Al di là di ogni possibile motivazione, tuttavia, un evento per raggiungere con successo gli obiettivi che si prefigge deve possedere, anzitutto, una identità fortemente riconoscibile.

Le tipologie di eventi

A seguire vengono elencati alcuni tra i più ricorrenti e diffusi tipi di evento, realizzabili tanto a fini di comunicazione esterna quanto a fini di comunicazione interna. Per ciascun tipo di evento viene fornita una iniziale definizione; le fasi di organizzazione e gestione saranno affrontate nei prossimi paragrafi, facendo particolare riferimento al convegno come modello esemplare.

Eventi di comunicazione esterna
<p>Congresso: incontro ufficiale di esperti di una disciplina o di iscritti ad un partito politico. <i>Destinatari:</i> un pubblico idealmente racchiuso in una unica categoria, sia essa sociale o professionale. <i>Struttura:</i> complessa generalmente articolata in interventi, seminari, tavole rotonde, workshop, etc. <i>Durata:</i> min3 max 8 giorni</p>
<p>Convegno: evento che riunisce più persone <i>Destinatari:</i> pubblici diversi ma interessati allo stesso tema <i>Struttura:</i> interventi di esperti sul tema <i>Durata:</i> minimo un giorno massimo tre</p>
<p>Tavola rotonda: incontro di esperti e personaggi di rilievo per affrontare un argomento di attualità, o un tema in grado di assicurare il confronto di diversi punti di vista, alla presenza di un pubblico <i>Destinatari:</i> pubblico numericamente ristretto, socialmente indistinto con ruolo di semplice editore. <i>Struttura:</i> dibattito <i>Durata:</i> min1h max 2h <i>Note:</i> L'organizzazione di una tavola rotonda può, talvolta, essere prevista anche all'interno di uno degli eventi precedentemente descritti (congresso, convegno). In tal caso, l'oggetto della discussione sarà legato al tema di riferimento dell'evento principale.</p>
<p>Inaugurazione: evento realizzato in occasione dell'inizio di una nuova attività (commerciale, artistica, culturale) o dell'apertura di luoghi pubblici o privati di particolare rilievo sociale. <i>Destinatari:</i> interlocutori di riferimento <i>Durata:</i> min1h max 2h <i>Note:</i> La presenza di personalità di spicco e di testimonial aumenta l'interesse nei confronti dell'inaugurazione e funge da ulteriore richiamo per i mezzi di comunicazione.</p>
<p>Presentazione: un incontro durante il quale si attua la promozione di un nuovo prodotto o di un nuovo servizio. <i>Destinatari:</i> il pubblico ristretto spesso la partecipazione è su invito.</p>
<p>Convention: realizzata più dalle aziende che non dagli enti, è una manifestazione che punta al raggiungimento di precisi fini commerciali. Gli obiettivi possono riguardare il lancio di nuove iniziative ed attività, oppure possono consistere nel motivare e fornire spirito di appartenenza aziendale. <i>Destinatari:</i> dipendenti e partner di vario tipo (fornitori, venditori).</p>

Eventi di comunicazione interna

Celebrazioni aziendali: sono letteralmente momenti di "svago" che assolvono comunque il compito di diffondere tra i dipendenti i valori dell'ente/azienda di appartenenza. Possono coincidere con le tappe più importanti della storia dell'istituzione.

Open day: costituiscono l'occasione per illustrare e rendere visibile concretamente l'insieme delle attività svolte da un ente/azienda a persone esterne.

Seminario: è un incontro a cui partecipa un pubblico con identiche basi di conoscenze, non è prevista una durata minima né massima ed è frequentato da un numero di 20-50 persone. L'obiettivo principale riguarda la trasmissione e l'acquisizione di precise conoscenze.

L'organizzazione di eventi

Gli step organizzativi per la realizzazione degli eventi precedentemente descritti sono illustrati in numerosi manuali specializzati; è opportuno sottolineare, tuttavia, che l'osservazione di regole precise e tassative non può essere né totale, né limitativa: esiste un limite oltre il quale "si può piegare l'evento alle proprie esigenze, ai propri fini di comunicazione, per renderlo quanto più possibile adeguato a raggiungerli". (F. Dani - F. Spantigati, *Strategie di messaggio*, Ed. Bulzoni)

È necessario ricordare che per l'organizzazione tecnica di eventi ci si può avvalere dell'apporto di società esterne specializzate nel settore in questione.

Presenti in quasi tutte le città, esse sono in grado di fornire servizi diversi:

- l'intera organizzazione di un evento;
- gli aspetti più strettamente tecnico/logistici (la gestione della segreteria organizzativa, il catering, le hostess, etc.).

Questo tipo di soluzione, economicamente più impegnativa, può essere ideale nel caso in cui si affronti per la prima volta l'organizzazione di un convegno.

Per individuare una buona società in questo settore occorre valutare attentamente: la conoscenza che questa ha della realtà nella quale opera; la qualità degli eventi già realizzati; la varietà dei servizi che può offrire.

A seguire vengono illustrate le fasi principali che caratterizzano la realizzazione di un convegno della durata di un giorno, tendenzialmente la tipologia di evento più diffusa nell'ambito delle relazioni pubbliche. Anche in questo caso, è importante ribadire che si tratta esclusivamente di linee guida generali che, a seconda delle circostanze contingenti, devono essere adattate alle situazioni reali.

Le fasi operative per l'organizzazione di un convegno

Fase preliminare	<ul style="list-style-type: none"> • individuazione budget • individuazione staff organizzativo • definizione aspetti organizzativi • individuazione del budget • individuazione della sede • individuazione della data • individuazione dei tempi
Fase intermedia	<ul style="list-style-type: none"> • definizione e approfondimento dei contenuti che caratterizzeranno l'evento • individuazione dei relatori • elaborazione mailing invitati • ideazione della linea grafica • stesura dell'invito
Fase esecutiva	<ul style="list-style-type: none"> • analisi di tutti gli aspetti organizzativi e logistici • spedizione degli inviti • arredo della sala • servizi: catering, servizio fotografico, ecc. • organizzazione logistica per i relatori • preparazione dei materiali informativi • figure professionali
Fase conclusiva	<ul style="list-style-type: none"> • verifica risultati • archiviazione dei materiali prodotti

Le azioni della fase preliminare

Il primo passo, di quello che può essere definito il momento di progettazione dell'evento, è rappresentato anzitutto dalla individuazione dell'obiettivo o degli obiettivi che si vogliono raggiungere. È strategicamente determinante stabilire traguardi chiari, coerenti e soprattutto raggiungibili.

In seguito, vengono definiti i contenuti generali del messaggio che si vuole trasmettere e si delineano le caratteristiche del target cui esso è indirizzato.

L'efficacia di un evento dipende anche dal numero di messaggi che si intendono pro-

muovere e dalla loro rilevanza: la focalizzazione su pochi temi risulta indispensabile.

La scelta di raggiungere soltanto una parte del pubblico, con precisi requisiti, nasce dall'impossibilità di rivolgersi all'opinione pubblica nella sua totalità, dalla specificità stessa dell'ente organizzatore, oltre che da una rilevante differenza sul piano economico.

L'individuazione del budget di cui si può disporre è alla base stessa della realizzazione di un evento e va effettuata con estrema chiarezza. Per questo è opportuno prendere in considerazione ogni singola voce di spesa ed anche gli eventuali imprevisti. La messa a punto di un preventivo permette di verificare in anticipo se il budget disponibile è sufficiente a coprire l'intero ammontare dei costi, o se, in caso contrario, sarà preferibile ripiegare su un diverso strumento di comunicazione.

L'individuazione della sede. È buona norma ricordare che il luogo dell'incontro deve essere sempre in linea con la qualità dei messaggi e le esigenze degli interlocutori e del pubblico previsto. Una sede adeguata, quindi, deve essere facilmente raggiungibile, possibilmente attraente, opportunamente attrezzata.

L'individuazione della data. La scelta della giornata è importante a seconda del pubblico che si intende coinvolgere, non a caso si sostiene che "ogni giorno della settimana è adatto per ciascun pubblico". La data di apertura, in particolare modo, deve anche essere stabilita in base alla durata complessiva dell'evento.

È utile, inoltre, evitare sovrapposizioni con eventuali altre ricorrenze (festività, eventi paralleli, etc.).

L'individuazione dei tempi di realizzazione dell'evento. Ogni evento ha i suoi tempi di realizzazione: per questo occorre pianificare attentamente ogni singola attività di progettazione e realizzazione utile al raggiungimento degli obiettivi prefissati. Attualmente la gestione di una simile "agenda" può essere effettuata avvalendosi dei moderni software informatici, in grado, fra l'altro, di fungere anche da scadenario.

La costituzione di un gruppo di lavoro. Occorre individuare le risorse umane di cui si può disporre, al fine di valutare la necessità di rivolgersi anche a collaborazioni esterne. Un organigramma dettagliato, riguardante i ruoli e le funzioni attribuite, consente di verificare il corretto svolgimento del lavoro.

Normalmente, il gruppo selezionato non va sostituito in itinere, salvo emergenze o particolari episodi di inefficienza.

È buona norma mettere a punto un timing operativo nel quale per ogni azione vengono individuati i tempi di realizzazione e le persone di riferimento.

Le azioni della fase intermedia

Individuazione dei relatori

Una volta messe a punto le precedenti fasi, ed in particolare stabilito il tema definitivo del convegno, il passo successivo prevede la selezione e l'invito dei relatori. La presenza di

relatori adeguati è fondamentale per la riuscita stessa di un convegno. Generalmente, la scelta si basa sul livello di esperienza e di conoscenza relativamente alla materia oggetto dell'incontro. In sostanza, i relatori devono possedere precise competenze, al di là della categoria sociale o professionale di appartenenza.

Il coinvolgimento dei relatori è una delle fasi più delicate di tutta l'attività organizzativa, per questo è necessario adottare tecniche diverse, a seconda del tipo di intervento che si richiede, o dei rapporti personali che si possono avere con il relatore, o del ruolo che il relatore occupa nella società (ministro, assessore, professore universitario, presidente di enti pubblici o privati, etc.).

A livello indicativo, il primo approccio potrà essere telefonico: un colloquio con il relatore o con la sua segreteria permette di aprire un dialogo diretto e di verificare la disponibilità per il giorno stabilito, oltre che l'effettivo interesse a partecipare al convegno.

Nel colloquio telefonico è importante spiegare:

- chi è l'ente organizzatore;
- il tema del convegno;
- il ruolo che l'interlocutore riveste;
- le caratteristiche tecniche dell'intervento che si richiede.

Verificata quindi una disponibilità di massima, si procede alla preparazione dei seguenti materiali:

- una lettera di richiesta di partecipazione;
- una scheda di presentazione dell'evento con indicazioni relative alla data e all'orario di inizio e fine dei lavori;
- il programma, sia esso definitivo o provvisorio;
- eventuali indicazioni sui contenuti dell'intervento.

Di solito per la partecipazione dei relatori esterni all'ente organizzatore viene previsto un "gettone di presenza", che consiste in un corrispettivo economico da valutare insieme al soggetto interessato. Le spese di viaggio e di alloggio sono sempre a carico dell'organizzazione.

Una volta stabilita la partecipazione del relatore, nei giorni precedenti il convegno si definiscono insieme tutti gli aspetti logistici: dalla sintesi dell'intervento da distribuire ai presenti, ai supporti audiovisivi necessari alla sua presentazione.

È buona prassi contattare i relatori quanto prima e assicurarsi della loro definitiva disponibilità a partecipare. Tale verifica è, infatti, indispensabile per la stesura ultima del programma del convegno.

Una figura fondamentale, la cui importanza è pari se non addirittura superiore a quella dei relatori, è rappresentata dal moderatore (chairman). Tra le sue differenti funzioni, oltre ad introdurre i temi che saranno oggetto di dibattito e a mitigare le posizioni apertamente contrastanti, vi è quella di regolare il tempo degli interventi dei singoli relatori e, dunque, di assicurare un ritmo adeguato all'intero convegno.

Elaborazione mailing invitati

La preparazione della mailing list degli invitati è un'altra attività del processo organizzativo. È necessario individuare in maniera corretta il pubblico che si intende coinvolgere, in quanto destinatario del messaggio di comunicazione. Per la realizzazione di una buona mailing si procede a individuare le categorie di riferimento e poi, all'interno di queste, i referenti per l'argomento di interesse. Si dovranno considerare sempre le autorità politiche di riferimento (locali e nazionali); ove opportuno, si possono coinvolgere, per conoscenza, anche le altre autorità istituzionali non direttamente interessate (prefetto, sindaco, etc.).

La mailing list deve essere sempre aggiornata sia nei recapiti sia nel ruolo dei soggetti.

Ideazione di una linea grafica

La linea grafica serve a caratterizzare l'identità di un evento. Deve quindi essere: coerente rispetto all'obiettivo comunicativo da raggiungere, rappresentativa, unica e facilmente riconoscibile. Nell'ideazione, e quindi nella realizzazione concreta, va considerato il fatto che essa dovrà essere riportata sui seguenti strumenti e materiali:

- inviti
- cartelline
- carta intestata
- pannelli per l'arredo sala e su tutta la modulistica che verrà inoltre prodotta: schede di accredito, blocknotes, etc.

Un numero eccessivo di elementi, grafici ed informativi, rappresenta una sorta di ridondanza comunicativa che, spesso, inficia la chiarezza e la precisione dei messaggi che si vogliono trasmettere.

La linea grafica sarà ideata da una struttura grafica che seguirà tutto il processo di elaborazione dei prodotti fino all'invio alla tipografia che si occuperà della produzione.

Stesura del programma

Il programma di un convegno è il suo primo strumento di promozione. Oltre che da un punto di vista grafico, esso deve rappresentare il convegno nei suoi contenuti. Esistono diversi modi di realizzare un programma, che possono essere coniugati a seconda dei contenuti e del tono che si intende seguire. Alcuni elementi, tuttavia, possono essere considerati imprescindibili, quali le indicazioni sull'evento, la lista partecipanti e gli aspetti organizzativi.

Sarà quindi necessario riportare:

- una breve presentazione dell'evento, che spieghi su che cosa verte e perché, gli argomenti degli interventi e i nomi dei rispettivi relatori con le cariche che essi ricoprono, gli orari degli interventi;
- la struttura tecnica del convegno;
- i servizi offerti dall'organizzazione.

La produzione degli inviti va realizzata in tipografia. I tempi di stampa di solito variano a seconda del tipo di invito scelto: in genere da un massimo di una settimana ad un minimo di tre giorni, anche in funzione della disponibilità della tipografia scelta.

Le azioni della fase esecutiva

Prendiamo ora in esame gli aspetti tecnico-logistici che precedono lo svolgimento dell'evento.

La spedizione degli inviti

È importante calcolare i tempi di spedizione degli inviti. Prima l'invito arriva all'attenzione del suo destinatario, maggiori saranno le possibilità di contare sulla sua partecipazione. Gli inviti possono essere inviati per posta – la posta prioritaria ha di gran lunga accorciato i tempi di spedizione – o per corriere, preferibile soprattutto in caso di autorità o personalità di spicco. Dopo aver spedito gli inviti, è necessario effettuare una ricognizione telefonica (recall) sugli invitati, per verificare se abbiano o meno ricevuto l'invito, e quindi accertarsi della loro disponibilità ad intervenire all'evento.

L'arredo della sala

Sotto questa voce vengono posizionate le seguenti attività:

- l'individuazione di eventuali supporti audiovisivi agli interventi (microfoni, computer, video, lavagna luminosa, cabine di interpretariato, etc.). È bene ricordarsi, al momento della scelta della sala, che questa sia idonea all'uso di tutti quei supporti tecnici e audiovisivi necessari alle presentazioni;
- l'allestimento del tavolo relatori ("cavalieri" con nome e cognome dei relatori e carica/professione - bottiglie d'acqua, etc.);
- l'allestimento di un desk, situato fuori della sala per l'accredito degli ospiti;
- l'allestimento di un desk, anch'esso posto all'esterno della sala per l'accredito stampa; gli ornamenti floreali, se previsti;
- la realizzazione di pannelli retropalco con il titolo dell'evento.

I servizi

- Servizio di catering per il buffet. Esistono ormai in ogni città ditte specializzate in questo settore. Se la sala è all'interno di una struttura congressuale, tale servizio viene di solito organizzato dalla stessa struttura. Nella lista spese è bene, quindi, ricordare che se l'evento dura tutta la giornata è assolutamente necessario includere i costi di un buffet e di un coffee break. Ciò influisce anche nella scelta della sede, che deve disporre di una sala attigua a quella dove si svolge il convegno.
- Servizio fotografico. È bene sempre rivolgersi a professionisti del settore, senza dimenticare di dare indicazioni ben precise a chi realizza il servizio su ciò che si vuole fotografare.
- Servizio di registrazione audio dell'evento. Anche in questo caso, come per il reperimento delle strutture audiovisive, esistono ditte specializzate a cui ricorrere.
- Servizio di interpretariato. È da prevedere in caso di interventi di relatori stranieri.

L'organizzazione logistica per i relatori

(di solito a carico dell'organizzazione)

- la prenotazione dell'albergo;
- il trasferimento dall'albergo al luogo del convegno;
- tutti gli altri servizi di ristorazione.

La preparazione dei materiali informativi

- redazione di una scheda di presentazione del convegno;
- impaginazione dei testi o sintesi delle relazioni fornite dai relatori;
- raccolta di altra documentazione inerente l'evento.

Le figure professionali

- hostess di sala e per l'accredito degli ospiti;
- interpreti in caso di presenza di relatori stranieri;
- tecnici per l'assistenza agli audiovisivi.

Le azioni della fase conclusiva

L'entità delle presenze registrate, l'interesse suscitato nel pubblico, l'adesione dei relatori, gli articoli apparsi sui giornali, la quantità dei materiali distribuiti, i consensi dei partecipanti, sono i fattori che determinano la buona riuscita di un evento, oltre, naturalmente, a un corretto funzionamento di tutti gli aspetti organizzativi.

Post - produzione

Un evento non si conclude nella data di chiusura stabilita: è opportuno prevedere un periodo di tempo aggiuntivo utile sia alla raccolta delle informazioni che forniranno un quadro completo di quanto è accaduto a livello organizzativo ed economico, sia per la realizzazione di futuri convegni.

Al termine di ogni evento, dunque, si deve compiere:

- una verifica delle spese sostenute;
- un lavoro di archiviazione, consistente nella raccolta di tutti i materiali prodotti nelle varie fasi operative, oltre ai contenuti redazionali distribuiti durante lo svolgimento;
- l'eventuale pubblicazione degli atti (solo se precedentemente prevista dal piano spese), che implica un coordinamento editoriale e grafico di tutti gli interventi dei partecipanti e la conseguente stampa (al proposito sono utili le indicazioni contenute nei paragrafi sull'editoria).

Eventi cui partecipare: mostre, fiere ed esposizioni

Nei prossimi paragrafi verranno illustrate le più importanti fasi organizzative che è necessario affrontare per partecipare ad una fiera. Le differenze che possono intercorrere, infatti, tra una mostra, un'esposizione ed una fiera, appunto, non sono così grandi da determinare processi organizzativi e gestionali estremamente diversi.

Per mostra, fiera o esposizione si intenderà, dunque, un evento che ricorre periodicamente, o che si tiene per la prima volta, presso appositi edifici e si incentra sulla presentazione, esposizione, descrizione di prodotti e servizi, relativi ai diversi enti/aziende presenti, ad un pubblico visitatore. Si svolge in date precise e per una durata prestabilita.

Partecipare alle fiere è per un ente o un'istituzione una grande opportunità per aumentare la propria visibilità e per raggiungere alcuni obiettivi che possono essere così sintetizzati:

- a) Diffondere l'immagine dell'ente/istituzione valorizzando gli aspetti tipici e caratterizzanti.
- b) Presentare le attività/servizi/prodotti offerti in modo tale che essi attraggano e "motivino" i visitatori. In particolare, andranno sempre evidenziate quelle caratteristiche che differenziano le proprie attività/servizi/prodotti da quelli offerti da enti/aziende a prima vista analoghi o comparabili con l'ente azienda espositore.
- c) Promuovere, in tal modo, le attività/servizi/prodotti offerti.
- d) Acquisire nuove informazioni. La partecipazione a una mostra offre l'occasione di presentare globalmente l'ente/istituzione a un nuovo settore di pubblico. Permette altresì di raccogliere una vasta casistica di situazioni, necessità, orientamenti del mercato e dell'utenza, di nominativi e d'informazioni, purché siano disposti in tempo gli strumenti adeguati.

Target

Il pubblico di una mostra o fiera può essere raggruppato in due grandi categorie.

- a) Nel caso di una mostra specializzata:
 - operatori del settore e utenti/clienti potenziali o effettivi dell'ente/azienda espositore;
 - opinion makers e giornalisti della stampa specializzata e non;
 - enti/istituzioni/aziende operanti nel settore ma in un'attività affine ed integrativa.
- b) Nel caso di una mostra non specializzata:
 - tutte le categorie di cui al punto a);
 - utenti/clienti acquisiti o potenziali dell'ente/azienda espositore.

Condizioni generali

La data di una fiera è, in genere, conosciuta con notevole anticipo. Anche se un allestimento professionale richiede un notevole impegno, una adeguata organizzazione permette di pianificare accuratamente le risorse di tempo e di mezzi necessari al fine di trarre il massimo beneficio dalla partecipazione ad una fiera.

Le condizioni essenziali per una buona riuscita sono:

- 1) stabilire concretamente, per iscritto, gli obiettivi che la partecipazione si propone: nume-

ro di visitatori, di nuovi nominativi raccolti, di trattative/contatti avviati, etc.;

- 2) motivare correttamente e diversamente ciascuna categoria di visitatori alla visita dell'apposito stand. È estremamente difficile che un visitatore casuale, specie nelle mostre non specializzate, stabilisca a priori un percorso da compiere: è necessario approntare delle strategie per attirare la sua attenzione;
- 3) allestire uno stand in linea con gli obiettivi fissati e preparare un "gruppo dedicato" di persone capaci di agire ed interagire durante la manifestazione;
- 4) dare sempre un seguito ai contatti avuti durante la mostra, sia pure con visitatori semplicemente curiosi.

Fasi di preparazione

Una volta definite le finalità della partecipazione, occorre svolgere tutte le azioni rivolte alla consegna dello stand funzionante e alla creazione del massimo interesse intorno alla partecipazione dell'ente/azienda espositore.

In particolare, si tratta di:

- contattare l'ente organizzatore della mostra per la prenotazione dello spazio e la fornitura di tutte le installazioni e i servizi necessari;
- prendere contatti e accordi per la progettazione e realizzazione di uno stand: avvalersi del programma della fiera, contenente tutte le altre attività previste (seminari, conferenze, etc.);
- preparare la documentazione per la diffusione alla stampa, in accordo con l'Ufficio stampa:
 - preparare l'eventuale materiale promozionale di supporto da distribuire;
 - preparare le cartelline con il materiale illustrativo standard (notizie generali sull'ente/azienda e sui suoi servizi/prodotti) da distribuire;
 - preparare e spedire gli inviti con i biglietti d'ingresso ad un target specificato;
 - inviare alla mostra tutto il materiale di documentazione da distribuire, oltre a quello necessario per coloro che occuperanno fisicamente lo stand (il materiale di cancelleria, per la pulizia, etc.).

Allestimento dello stand

Lo stand è lo spazio destinato da parte degli organizzatori di una fiera ad ogni singolo ente/azienda; può e deve essere personalizzato e riconoscibile.

Un buono stand deve rispondere ad una serie di esigenze di base:

- 1) visualizzare gli elementi tipici e caratterizzanti e, quindi, diversificanti dell'ente/azienda espositore;
- 2) rendere agevole l'osservazione del materiale esposto da parte del pubblico: se possibile costruire uno stand aperto e visibile da tutti e quattro i lati, per facilitare ancor di più l'accesso (stand a "isola");
- 3) valorizzare, in particolar modo, gli elementi o le caratteristiche che costituiscono l'obiettivo primario della mostra, utilizzando le diverse tecniche disponibili (ricorso a sup-

porti grafici, audiovisivi ed informatici);

4) costruire un elemento che costituisca l'epicentro dell'attenzione e dell'interesse, intorno al quale possano gravitare armonicamente tutti gli altri elementi. La funzione di questo punto "focale" è quella di "bloccare" il passante e di indurlo ad avvicinarsi allo stand già incuriosito, interessato e favorevolmente disposto a recepire l'immagine dell'ente/azienda espositore;

5) prevedere all'interno dello stand un'area in cui poter ricevere ed intrattenere il visitatore.

Il personale addetto allo stand

Le persone che verranno destinate ad uno stand interno ad una mostra o ad una fiera devono essere estremamente qualificate e adatte al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Non si deve necessariamente trattare di professionisti, al contrario dopo una iniziale selezione tra i dipendenti, si passerà alle seguenti fasi operative:

- costituire un gruppo di riferimento, composto possibilmente dai migliori elementi;
- formare questa "unità operativa" attraverso un corso full-immersion, di una o due giornate, alle tecniche necessarie in questo tipo di manifestazioni (approccio al visitatore, colloquio col visitatore, conclusione positiva dell'incontro, etc.);
- fissare per ciascun membro del gruppo obiettivi quantificabili, e opportunamente basati, se possibile per l'ente/azienda, su un sistema d'incentivazione, dato il notevole impegno anche fisico richiesto dalla partecipazione ad una mostra;
- individuare un dirigente/manager dell'ente/azienda per la conduzione del personale dello stand e il controllo - conseguimento degli obiettivi stabiliti. Per tutta la durata della manifestazione, questo "capo stand" assumerà la responsabilità autonoma della gestione dello stand in tutti i suoi aspetti pratici e concreti e della supervisione del gruppo dedicato.

L'atmosfera nello stand

Nello stand dovrà regnare un clima dinamico, che rispecchi l'efficienza e la professionalità dell'ente/azienda rappresentato.

Sono sconsigliati eccessivi atteggiamenti di indifferenza o rilassamento (farsi trovare seduti, chiacchierare con i propri colleghi, etc.) anche in assenza di visitatori nello stand. Tutto ciò, infatti, può costituire una sorta di blocco per i visitatori, facendoli desistere dall'entrare e chiedere informazioni.

Al contrario, le persone presenti nello stand dovranno:

- a) esercitare una costante azione dinamica sui visitatori per ottenere il più alto numero possibile di presenze nello stand;
- b) proiettare positivamente l'immagine dell'ente/azienda.

I visitatori

Ci sono essenzialmente due tipologie di persone che si recano ad una fiera:

- l'interessato, che viene per documentarsi e si rivolge di propria iniziativa a un vendi-

tore e, comunque, entra nello stand;

- l'incerto, che gira per i corridoi, guarda dentro lo stand ma non trova il coraggio e l'interesse ad entrare.

Partendo dal presupposto che sarà l'interessato ad avvicinare spontaneamente il personale dello stand (e dunque considerabile a priori come un potenziale contatto acquisito), una maggiore attenzione va indirizzata all'incerto.

Al proposito il personale addetto dovrà cercare di stabilire un rapporto cordiale con il visitatore, presentandosi, invitandolo ad entrare ed accompagnandolo a visitare lo stand.

Il colloquio

Il colloquio con il visitatore può considerarsi vantaggioso se ottiene i seguenti risultati:

- promuovere l'immagine dell'ente/azienda ed i servizi e i prodotti offerti;
- acquisire informazioni sul visitatore (utili per la costruzione o l'aggiornamento di una mailing list), sulle sue opinioni in merito al mercato e alle aspettative nei confronti dell'ente/azienda rappresentata.

Alla fine del colloquio è consigliabile:

- consegnare al visitatore una cartellina contenente il materiale informativo-promozionale;
- compilare il "rapporto visita".

Il "rapporto visita"

Gli scopi del "rapporto visita" sono:

- 1) arricchire e/o aggiornare l'indirizzario dell'ente/azienda;
- 2) raccogliere le richieste del cliente per il successivo invio di ulteriore documentazione, oppure per la definizione di un ulteriore incontro.

La strutturazione di un "rapporto visita" può variare in funzione della tipologia dell'ente/azienda espositore. Il rapporto conterrà sempre: i dati sul visitatore e l'ente/azienda cui appartiene; le sue richieste; le sue segnalazioni.

Scopo del rapporto è dare comunque seguito all'attività espositiva svolta nella mostra con azioni immediatamente successive, volte a far "fruttare" il contatto creato, con grande impegno in termini di risorse umane ed economiche, nel corso dell'esposizione.

L'editoria

L'editoria è una delle più importanti attività di comunicazione di un ente/istituzione sia per avviare e mantenere i contatti con l'esterno, in primo luogo con i cittadini, sia per diffondere un'accurata informazione interna.

Rientrano nell'ambito dell'editoria tutti i prodotti cartacei realizzati (direttamente o attraverso un appalto esterno) e diffusi da un determinato ente/istituzione, al fine di promuovere e rendere visibili la sua storia, la sua struttura e, soprattutto, le attività e servizi svolti.

I prodotti editoriali

In funzione della strategia di comunicazione adottata – e quindi degli obiettivi e dei target previsti – si possono realizzare differenti prodotti editoriali, qui distinti in due tipologie principali:

BMP (*Brochure e Monografie di Presentazione*)

- monografia di presentazione
- brochure

RNA (*Rivista e Newsletter aziendale*)

- newsletter
- rivista

Rispetto a queste due macrocategorie, verranno esaminate nel dettaglio le caratteristiche dei diversi prodotti prendendo in considerazione, per ciascuno, eventuali variazioni e particolarità.

Seguiranno:

- una parte tecnica contenente, in forma sintetica, le principali linee guida per la produzione;
- una elencazione/descrizione delle strutture professionali e di servizio (e delle attività da esse svolte) necessarie per la realizzazione di un prodotto editoriale.

Ulteriori strumenti di informazione cui verrà brevemente accennato (focus) sono il dépliant e il volantino.

La monografia di presentazione

È il principale documento istituzionale di un ente/istituzione. Diretto essenzialmente ad assolvere i compiti previsti dalla comunicazione esterna, rappresenta una sorta di primo biglietto da visita. Deve, dunque, contenere tutte le informazioni di base utili a rispondere agli eventuali interrogativi di un qualsiasi cittadino/interlocutore:

- *chi siete*
- *che cosa fate*
- *che cosa offrite*
- *in che cosa vi distinguate da altri che (eventualmente) offrono i vostri stessi servizi.*

Il testo della monografia riguarderà la storia, l'organizzazione e le attività primarie dell'ente/istituzione, esposte in forma di presentazione sintetica e chiara, oltre che i suoi obiettivi per il presente e per il futuro. La struttura, che non va considerata fissa, può variare a seconda degli scopi che la monografia si propone. In genere, comunque, la foliazione parte da un minimo di 8-12 pagine. D'altra parte, i costanti cambiamenti che hanno investito l'ambito di attività della Pubblica Amministrazione hanno notevolmente diminuito la durata e la validità di una monografia di presentazione.

A quest'ultimo inconveniente, certo non improbabile per un prodotto editoriale la cui "durata di vita" è concepita per almeno 2-3 anni, si cerca in genere di ovviare in due modi:

- non ancorando rigidamente gli argomenti trattati a cifre e dati puntuali (sono i primi ad invecchiare);
- disponendo la trattazione degli argomenti più "caduchi" (ad es., dati di attività, organigrammi, numero di dipendenti, ecc.) in schede aggiuntive, che possano essere ristampate con maggiore frequenza. Ciò rende possibile salvare, letteralmente, il contenuto informativo generale pubblicato nella parte "fissa".

La brochure

La brochure è un prodotto editoriale meno istituzionale e in genere più specifico: come tale, può essere realizzata a cadenze più serrate rispetto alla monografia di presentazione. Il suo contenuto ha, di norma, una prima parte di carattere informativo generale (una sorta di riassunto di quanto esposto nella monografia di presentazione) seguita da una più specifica, riguardante un particolare servizio/attività di cui vengono descritti, in modo esauriente, tutte le caratteristiche.

La foliazione di una brochure può essere assai varia, raggiungendo anche molte decine di pagine.

Focus: dépliant e volantini

Ulteriori strumenti di comunicazione, considerabili ancora più diretti ed immediati, ma inevitabilmente meno durevoli nell'arco del tempo, sono:

- il dépliant, il tradizionale pieghevole, contiene informazioni stampate su un unico foglio ripiegato su se stesso per avere un maggior numero di facce su cui disporre il testo;
- il volantino, sempre costituito da un unico foglio stampato però su due facce (o una sola).

Contrariamente alle BMP (vedi dubito dopo), questi strumenti hanno caratteristiche editoriali, e quindi costi di produzione, inferiori, peraltro in linea con la minor durata prevista per questi prodotti.

Obiettivi, target e caratteristiche editoriali delle BMP

Nei successivi paragrafi, sono riassunte le caratteristiche principali tanto delle monografie quanto delle brochure, per comodità accomunate nella trattazione.

Obiettivi

- Fornire una informazione generale ma esauriente, che susciti nella più vasta platea possibile di lettori interesse, apprezzamento e soddisfazione.
- Comunicare prestigio/autorevolezza/affidabilità.

Target

- "Addetti ai lavori" del settore in cui l'ente/istituzione opera.
- Esponenti, in genere qualificati, operanti e/o portatori d'interessi nell'universo di attività dell'ente/istituzione.
- Rappresentanti dei mass-media.

Caratteristiche editoriali

Gli obiettivi e i target sopra indicati determinano le caratteristiche editoriali di una BMP.

Veste editoriale: **elegante.** Fra gli elementi che determinano una qualità maggiore o minore del prodotto finale vanno elencati: il formato, i colori, la presenza di immagini, la scelta dei caratteri, la grandezza del testo, il rispetto delle proporzioni fra testo e foto, il tipo di carta impiegata, la struttura della copertina, il tipo di rilegatura. Una variabile determinante nello stabilire le caratteristiche dei fattori appena elencati è il budget: ad una maggiore qualità corrisponde sempre un elevato costo di realizzazione.

Contenuto: **vasto ma non di carattere tecnico.** Il contenuto dev'essere descrittivo e, al tempo stesso, tale da fornire in pochi paragrafi l'identità dell'ente/istituzione in questione: storia, organizzazione, struttura, dati, riferimenti.

Linguaggio: **sintetico, comprensibile, accattivante.** Il testo va redatto in un linguaggio semplice, quasi giornalistico, anche se accurato. Deve far subito trasparire le finalità informative del prodotto. Va dunque evitata ogni enfasi pubblicitaria, adottando uno stile sobrio che racconti i fatti e la realtà dell'ente/istituzione nel suo insieme. A tal fine, può rivelarsi utile corredare il testo di foto e grafici/tabelle idonei ad illustrare ulteriormente gli argomenti esposti.

Tiratura: **Il numero di copie da stampare di una BMP** va calcolato in base al target e alle prevedibili occasioni in cui si ritiene utile distribuir-la: incontri con la stampa, partecipanti a seminari, convegni e tavole rotonde, visitatori a uno stand dell'ente/istituzione nel corso di mostre e fiere (vedi sopra), etc. In genere, comunque, il numero di copie non dovrebbe superare le 5-10 mila unità, per almeno tre ragioni:

- il costo elevato del prodotto, che ne sconsiglia una tiratura troppo elevata;
- la possibilità, in presenza di target particolarmente numerosi, di impiegare strumenti editoriali più idonei (e meno costosi) quali volantini e dépliant, che possono anch'essi contenere tanto le informazioni generali quanto quelle più specifiche (illustrazione/promozione di un particolare servizio/attività);
- il pericolo, già ricordato, di un invecchiamento precoce del contenuto informativo.

Le riviste e newsletter

Sotto la dicitura di rivista/newsletter aziendale o quella, forse antica ma tuttora efficace e più adatta alla Pubblica Amministrazione, di "bollettino periodico", rientrano le pubblicazioni di un ente/istituzione destinate a fornire ad un target interno (dipendenti) o esterno (cittadini, utenti effettivi o potenziali dei servizi/attività), con frequenza e continuità, la conoscenza della realtà dell'ente/istituzione nella sua articolazione ed evoluzione.

Servizi/attività, sistemi di organizzazione, ambiti di attività, movimenti di vertice, vita interna, riconoscimenti esterni, attività speciali, programmi per il futuro, sono solo alcuni dei numerosi argomenti che trovano spazio in queste pubblicazioni. La realtà di un ente/istituzione, infatti, è solitamente così ricca di elementi e soggetta a tante variazioni da non poter-

si esaurire in una sola monografia o brochure, o rapporto di periodicità annuale o bi/triennale.

Le dimensioni del fenomeno

L'esigenza di comunicare con frequenza e continuità all'interno è così forte che, per molti decenni, la RNA ha costituito lo strumento primario della comunicazione d'impresa, tanto da sancire una forte identificazione tra house-organ (rivista indirizzata ai dipendenti) e comunicazione interna.

La Felea, Federation of European Industrial Editors Association, ha stimato l'esistenza in Europa di oltre 7 mila pubblicazioni di questo tipo con una tiratura annua complessiva di oltre 200 milioni di copie. E se si considera che la maggior parte di esse sono inviate al domicilio del dipendente, il numero complessivo di lettori si può ritenere almeno doppio.

Obiettivi

Gli obiettivi di una RNA possono riassumersi in:

- mantenere e integrare nel tempo uno stato d'informazione sull'ente/istituzione;
- trasmettere e far condividere i valori/principi alla base dell'attività dell'ente/istituzione.

Il loro raggiungimento presuppone però la soddisfazione di un pre-requisito essenziale, che non può in alcun modo essere sottovalutato: suscitare l'interesse e l'attenzione del lettore, ossia, semplicemente, farsi leggere.

La leggibilità

La crescente e sempre più rapida sofisticazione tecnica degli strumenti di produzione editoriale e l'innalzamento delle attese del lettore hanno portato ad un generale miglioramento complessivo delle RNA. Buona qualità della carta, accurata veste grafica, immagini di elevato livello e/o significato, insieme alla redazione di testi al contempo più semplici ed interessanti, garantiscono oggi una maggiore capacità d'attrattiva a molte RNA, e dunque una crescente leggibilità.

In realtà, per raggiungere l'obiettivo della leggibilità non esiste una sola strada, né una formula ideale. Alcuni hanno puntato sulla brevità, dei singoli testi o del prodotto editoriale tout court: da qui il diffondersi di "fogli notizia" o "newsletter", di 2-4 pagine al massimo. Altri hanno privilegiato la ricchezza del corredo fotografico, pensando così di attirare l'attenzione.

Per alcuni la veste grafica e tipografica dev'essere la più semplice e rigorosa, per altri ricca e ricercata. Anche i contenuti informativi possono o riguardare esclusivamente la vita interna dell'ente/istituzione, o essere anche di "cultura generale", con tutti i possibili "mix" tra le due opzioni. Infine, i destinatari di una RNA possono essere o i soli dipendenti e collaboratori interni dell'ente/istituzione, o i soli esterni, o tutti e due secondo varie combinazioni.

L'evoluzione delle RNA

In questo panorama – come di vede – per nulla omogeneo, si possono tuttavia indivi-

duare tre tendenze evolutive di fondo:

- a) segmentazione
- b) terziarizzazione
- c) destinazione all'esterno.

a) Segmentazione: una comunicazione può risultare tanto più efficace quanto più è strutturata, e quindi "mirata", sulle caratteristiche del destinatario che intende raggiungere. In un ente/istituzione, specie se di dimensioni medio-grandi, i lettori non rappresentano un pubblico indifferenziato ma, al contrario, sono portatori di specifiche caratteristiche, esigenze, aspettative, valori. A questa prima segmentazione, rappresentativa di coloro che possono essere definiti "clienti interni", può corrispondere una segmentazione dei media offerti. Si sono così gradualmente sviluppate testate rivolte in modo specifico ai quadri e ai dirigenti, o supplementi, allegati, etc. indirizzati a fasce particolari di dipendenti.

b) Terziarizzazione: è sempre più forte la tendenza a decentrare le redazioni delle RNA verso agenzie e professionisti esterni. Questa particolare applicazione del principio generale dell'*outsourcing* (l'affidamento a risorse esterne di tutti i prodotti/servizi che non rientrano direttamente nel "core business") trova le proprie motivazioni nella possibilità di contenere i costi migliorando, al contempo, la qualità del prodotto. Nel caso della produzione editoriale, il ricorso a risorse esterne permette anche di conseguire due importanti risultati:

- una sensibile riduzione dei tempi di realizzazione;
- un maggior rispetto della cadenza delle uscite.

In questo processo di terziarizzazione, comunque, due elementi rimangono di piena pertinenza dell'ente/azienda committente:

- la responsabilità della conduzione, spesso espressa dalla titolarità della direzione della testata, affidata ad un rappresentante dell'ente/istituzione;
- la responsabilità del controllo di almeno alcune fasi della realizzazione del prodotto e comunque della "linea editoriale" e dei contenuti informativi del prodotto stesso.

c) Destinazione all'esterno: il generale innalzamento qualitativo delle RNA ha dato a molte di queste la dignità di veri e propri "magazines", capaci di attirare l'interesse non solo degli appartenenti ad un

ente/istituzione, ma anche di un pubblico esterno. Il limite di questo orientamento risiede, ovviamente, nel rischio che gli interessi dei due pubblici cui il giornale si rivolge siano divergenti.

Per concludere, è necessario fare riferimento, seppur brevemente, alle innovative potenzialità che le moderne tecnologie della comunicazione oggi mettono a disposizione. Una RNA, infatti, può essere pubblicata in forma elettronica per essere diffusa in ambito o aziendale (Intranet) o globale (Internet), e questo processo è sempre più diffuso. Al riguardo va sottolineato un aspetto importante: una volta immessa in Internet ed eventualmente realizzata in lingue diverse, una RNA costituisce, ad ogni effetto, uno strumento d'informazione potente e facilmente reperibile, in grado di diffondere una serie d'informazioni aggiornate quasi in tempo reale.

Linee guida di produzione

Per realizzare un prodotto editoriale (e non solo), qualunque siano le sue caratteristiche e finalità, occorre stabilire alcuni punti fondamentali:

- i ruoli: chi fa che cosa;
- il timing: in quanto tempo.

Come già accennato, si parte dal presupposto che:

- a) l'ente/istituzione voglia realizzare un prodotto editoriale efficace in termini di comunicazione, e quindi di adeguata qualità, tempestivo, puntuale, etc.;
- b) l'ente/istituzione si avvalga, a tal fine, di una serie di competenze esterne, non essendo l'attività editoriale parte del proprio "core business".

Ma la definizione dei ruoli e delle funzioni non può, ovviamente, prescindere dalle fasi di realizzazione di un prodotto editoriale. Prima di proseguire nella trattazione occorre, quindi, una loro, seppur sintetica, descrizione.

1. Ideazione e progettazione del prodotto editoriale. È la fase iniziale, e riveste un'importanza fondamentale per la realizzazione del prodotto finale. Risulta analoga, a livello tanto strategico quanto pratico, alla fase di strutturazione del piano di comunicazione. Contiene: analisi dello scenario; individuazione degli obiettivi; definizione dei pubblici; scelta dei contenuti; scelta del linguaggio.

2. Ideazione e progetto grafico. Traduce in termini visuali gli obiettivi e gli strumenti indicati nel progetto editoriale. L'uso del colore, la proporzione fra testi, immagini e parti bianche, la simbologia adottata sono tutti elementi indispensabili per trasmettere al lettore una serie di messaggi/valori che l'ente/istituzione committente intende inserire nel prodotto finale.

3. Redazione dei testi. È il momento della trattazione degli argomenti da inserire all'interno del prodotto finale. Vanno rispettate le regole relative al linguaggio già evidenziate.

4. Reperimento dell'iconografia. Consiste nella raccolta (ed eventualmente produzio-

ne) delle immagini (foto, illustrazioni, grafici, tabelle, etc.) che correderanno i diversi articoli o semplicemente illustreranno alcuni messaggi fondamentali.

5. Impaginazione. Relativa ai testi e all'iconografia, comprende anche la realizzazione di tutti gli ulteriori elementi di corredo per la lettura (occhiali, titoli, sommari, didascalie, etc.).

A queste prime cinque fasi seguono quelle più direttamente produttive:

- realizzazione della versione definitiva dell'impaginato su supporto magnetico;
- lavorazioni di pre-stampa;
- stampa, allestimento e confezione.

Un ultimo punto, comunque decisivo, riguarda l'invio ai destinatari – tramite servizio postale o con altri mezzi – del prodotto editoriale.

In questo complesso procedimento, il contributo dell'ente/istituzione in genere si concretizza in:

- definizione, eventualmente in collaborazione con il consulente/agenzia esterni, della scaletta del prodotto editoriale: indice degli argomenti, o degli articoli/rubriche; attribuzione dei testi da scrivere;
- fornitura, anche parziale, dei contenuti redazionali e iconografici;
- controllo e approvazione dei testi prodotti e/o delle immagini selezionate;
- controllo e approvazione delle bozze dell'impaginato;
- controllo e approvazione delle prove di stampa a colori del prodotto finale;
- fornitura del file con l'elenco dei destinatari del prodotto editoriale.

Nella realizzazione di prodotti editoriali periodici un elemento decisivo è rappresentato dal rispetto dei tempi delle varie fasi di produzione, fino alla spedizione finale. Quando ciò accade, inutile sottolineare il riverbero di efficienza che si produce sullo stesso ente/istituzione. Non si può però nascondere che la puntualità non è sempre un obiettivo facile da raggiungere, tanto più quanto maggiore è la frequenza di pubblicazione.

Il timing

Lo strumento principale per assicurare un'uscita puntuale consiste nella definizione e nel rispetto del timing di produzione. Pubblichiamo, a titolo esemplificativo, il timing per la realizzazione di un house-organ di periodicità mensile realizzato in Agenzia per una primaria azienda italiana.

TEMPI E AZIONI

Giorno 1

Definizione della scaletta, con indicazione degli articoli da preparare da parte dell'Agenzia.

Giorno 7

L'Agenzia consegna all'azienda i testi degli articoli commissionati, corredati di titolo e sommario.

L'Azienda consegna all'Agenzia i testi redatti internamente per la revisione redazionale.

L'Agenzia consegna all'Azienda il materiale iconografico raccolto/prodotto; l'Azienda consegna all'Agenzia quello di sua competenza.

Giorno 8

L'Agenzia riconsegna i testi degli articoli scritti internamente dall'Azienda, rivisti in forma giornalistica e corredati di titolo e sommario.

Giorno 10

L'Azienda approva definitivamente tutti i testi, con le eventuali relative correzioni, e la selezione iconografica effettuata dall'Agenzia.

Giorno 13

L'Agenzia consegna all'Azienda un impaginato a colori in n. 4 copie.

Giorno 14

L'Agenzia consegna all'Azienda n. 2 proposte di copertina.

Giorno 15

L'Azienda approva l'impaginato e la copertina, con le eventuali relative correzioni.

Giorno 17

L'Agenzia presenta all'Azienda, per approvazione, il menabò definitivo.

Giorno 20

L'Agenzia presenta i cromalin di tutte le pagine.

Giorno 21

L'Azienda approva i cromalin, con le eventuali relative correzioni, e apporta il "visto ai stampi".

L'Azienda consegna all'Agenzia l'indirizzario per la spedizione.

Giorno 26

L'Agenzia consegna le prime copie stampate alla sede dell'Azienda.

Giorno 27

L'Agenzia spedisce la rivista.

Le strutture professionali e di servizio

Riassumendo, le prestazioni necessarie per la realizzazione di un prodotto editoriale si dividono in due grandi gruppi:

editing

- ideazione e progetto editoriale
- ideazione e progetto grafico
- redazione dei testi
- reperimento e/o produzione del materiale iconografico
- impaginazione
- produzione di un primo impaginato
- esecutivi su supporto magnetico

produzione

- lavorazioni di pre-stampa
- stampa, allestimento e confezione
- invio ai destinatari

Editing

Esistono sul mercato numerose aziende che svolgono tutte le prestazioni di editing: alcune forniscono l'ideazione e realizzazione di prodotti editoriali in toto; altre sono specializzate in alcune fasi, ad esempio la redazione dei testi; altre ancora – e fra queste le società di relazioni pubbliche a servizio completo – hanno una specifica divisione comprendente tutte le professionalità richieste: giornalisti, art-director, grafici, impaginatori, ecc. E in grado, soprattutto, di coordinare queste fasi nonché – su richiesta dell'ente/istituzione – le successive relative alla produzione.

Si è già visto sopra come sia sempre più diffusa la tendenza a ricorrere a strutture professionali esterne non solo (com'è ovvio) per la produzione, ma anche per l'editing. L'esperienza, infatti, insegna come sia centrale tanto il ruolo delle varie professionalità coinvolte quanto, e forse ancor più, quello di chi ne coordina l'attività. E prima del coordinamento editoriale, c'è il momento – fondamentale – dell'ideazione e progettazione editoriale, si tratti di un prodotto "una tantum" o di uno periodico.

Ideazione e coordinamento sono pertanto, contrariamente a quanto si potrebbe credere, alla base di qualsiasi prodotto editoriale, anche il più semplice. Oltre ad essi, ricapitolando le singole fasi di lavorazione, possono desumersi le altre figure professionali necessarie.

Redazione testi: uno o più redattori e/o revisori di materiali redazionali interni.

Fornitura immagini: fotografo, illustratore, agenzia fotografica, archivio fotografico interno.

Progettazione grafica: grafico che, in funzione del progetto editoriale e utilizzando una delle due grandi famiglie di computer sul mercato (pc con sistema operativo Windows o Mcintosh con sistema operativo OS), realizza un progetto grafico del prodotto scegliendo fra numerose variabili: dimensioni; tipologia di immagini e di caratteri adottati; distribuzione fra testi, immagini e spazi bianchi, ecc.

Impaginazione: impaginatore che, sempre tramite computer e partendo dal progetto grafico, "mette insieme" i testi e le immagini per produrre il cosiddetto "impaginato elettronico" – o menabò – e, alla fine, l'"esecutivo" su cd-rom del prodotto editoriale. Spesso la figura del grafico e quella dell'impaginatore coincidono.

Produzione

Per la produzione, gli stabilimenti tipografici di maggior dimensione sono oggi attrezzati in modo da fornire direttamente sia i servizi di pre-stampa sia quelli di allestimento (o confezione) del prodotto, nonché l'invio di quest'ultimo ai destinatari finali. Sussistono tuttavia strutture "dedicate" a ciascuna di queste fasi, che operano in modo indipendente.

Di seguito vengono descritte, in estrema sintesi, le modalità delle principali fasi di produzione.

Pre-stampa: L'"esecutivo su disco" contiene in forma digitalizzata il documento da stampare. I file elettronici vengono trasformati in pellicole fotografiche. Ogni pagina a colori è divisa in – generalmente – quattro file, ciascuno corrispondente ad un colore base: cyan (celeste), magenta (rosso), giallo e nero (tutti i colori stampati sono, di solito, il frutto della composizione, in diversa percentuale, di questi quattro colori). Infine, per dare al tipografo un riferimento cromatico preciso, vengono prodotte le cosiddette "prove colore".

Stampa: prima di stampare il tipografo realizza un'ultima prova, in bianco e nero o a colori, chiamata cianografica, del prodotto finito, che viene sottoposta al committente per approvazione, anche scritta. Dopodiché comincia la stampa. Si impressionano le lastre fotografiche (una per ciascuno dei colori base impiegati), che vengono montate sui rulli della macchina da stampa, "inchiostrate" e poste a contatto con la carta. In genere, per tirature fino a 40-50 mila copie, il procedimento più utilizzato è quello con "macchina piana", che stampa fogli di carta di vari formati (64x88 o 100x140 cm. sono fra i più comuni) e di diversa pesantezza (da 80 a 250 gr/mq). Per tirature maggiori – come i quotidiani – si usa invece la rotativa.

Allestimento: una volta asciugato l'inchiostro, i fogli vengono ripiegati una o più volte su se stessi, rifilati e uniti al centro secondo vari sistemi (i più comuni sono il punto metallico e la brossura, o dorso), fino a raggiungere il formato e la veste tipografica definitiva.

Spedizione: a partire da un file in genere fornito e aggiornato dal committente, gli indirizzi vengono stampati, di solito sotto forma di etichetta, e poi uniti in vari modi al prodotto editoriale (il più comune, ed economico, è la cellophanatura). Così confezionate, le copie sono pronte per la spedizione. Quella per posta risulta tuttora la più conveniente, grazie anche alle tariffe agevolate in vigore per l'invio delle stampe.

Gli strumenti audiovisivi

Gli obiettivi

In generale, la realizzazione e l'utilizzo di prodotti e strumenti audiovisivi permettono di raggiungere i seguenti obiettivi:

- rendere visibile, in maniera più efficace ed immediata, il messaggio che si vuole trasmettere;
- semplificare la rappresentazione di informazioni complesse;
- facilitare la comprensione globale e il ricordo dei messaggi;
- influire sulle emozioni e sulla capacità di percezione e decodifica del pubblico di riferimento.

I target

Come più volte è stato sottolineato, tanto il contenuto quanto l'audience che si vuole raggiungere si rivelano fattori determinanti nella scelta degli strumenti da utilizzare.

Per questo è opportuno valutare sia le caratteristiche specifiche degli interlocutori (dipendenti, collaboratori, fasce particolari di cittadini, etc.) sia le dimensioni del gruppo cui ci si rivolge con un'azione di comunicazione (in sostanza il numero complessivo dei riceventi).

Una distinzione preliminare

Prima di tutto, occorre operare una distinzione fra dispositivi che possono essere considerati "supporti visivi" e altri prodotti e mezzi che, invece, verranno indicati come "strumenti audiovisivi".

Rientrano fra i primi:

- paper board, o lavagna a fogli mobili
- lavagna luminosa
- diapositive;

fra i secondi:

- diapositive sincronizzate o in dissolvenza
- videocassette
- video-wall
- filmati
- multivisione.

I supporti visivi

Servono ad illustrare e completare una relazione o un discorso pubblico:

- la lavagna a fogli mobili può servire ad illustrare in tempo reale (scrivendo), oppure utilizzando pagine preparate in precedenza, ciò che si vuole esporre;
- la lavagna luminosa utilizza fogli trasparenti (lucidi), realizzati a mano o attraverso software informatici (power point), che vengono sovrapposti alla fonte luminosa e proiettati su uno schermo;
- le diapositive (slide) si basano sull'utilizzo di un computer, generalmente portatile, collegato a un videoproiettore.

Questi supporti consentono all'oratore di sintetizzare, secondo una sequenza prede-

terminata, una serie d'informazioni ritenute meritevoli dell'attenzione del pubblico. Occorre comunque evitare che l'impiego eccessivo di questi mezzi ottenga l'effetto, contrario, di distrarre lo stesso pubblico da quanto si sta dicendo.

Gli strumenti audiovisivi

Una premessa: la realizzazione di un prodotto audiovisivo di qualità richiede, come e più di un prodotto editoriale, professionalità e strutture specializzate. A ciò si aggiunge che il settore degli audiovisivi è in rapida e continua evoluzione, per cui in questo campo è necessario un continuo aggiornamento delle competenze.

Le caratteristiche generali degli strumenti audiovisivi sono:

- una capacità di comunicazione autonoma, e non di semplice supporto;
- una progettazione e produzione precedenti rispetto al momento del loro utilizzo: tempi e sequenza dei messaggi, informazioni, immagini, suoni, voci, etc. sono predeterminati e indipendenti rispetto al contesto in cui vengono emessi;
- una forte capacità di suscitare emozioni e di attrarre l'attenzione dei destinatari.

Ciò detto, ecco una breve descrizione di alcuni strumenti.

Diapositive sincronizzate o in dissolvenza. Le diapositive sincronizzate si basano sull'impiego sincronizzato del proiettore e del registratore che diffonde l'audio a supporto delle immagini. Sono un mezzo di costo limitato e di facile installazione, e raggiungono una buona efficacia. Il passo ulteriore consiste nelle diapositive in dissolvenza, che permettono di controllare gli intervalli scuri.

Videocassette. È un mezzo in cui la necessità di una preparazione professionale è compensata dall'estrema facilità e versatilità d'uso: dal grande schermo di una sala fino al 14 pollici del "televisorino" domestico.

Video-wall. Insieme di video (9, 16, 25) applicati a una struttura di supporto, sui quali scorrono immagini diverse o una stessa immagine che si compone, amplificando i propri effetti di attrazione. Il video-wall permette di "giocare" con le immagini, ma ha il limite di frazionarle. È quindi difficile da seguire per lunghi periodi.

Multivisione. È un insieme di diapositive proiettate su schermi diversi, posizionati in maniera strategica nel luogo dell'incontro. I tempi di proiezione sono comandati da un computer, e l'effetto raggiunto può essere molto spettacolare, valorizzato per di più dagli effetti sonori e dal commento. Quest'ultimo, in particolare, è costituito da poche frasi e slogan, sottolineati da un accompagnamento musicale particolarmente coinvolgente.

Sempre fra gli strumenti e prodotti audiovisivi vanno annoverati i cosiddetti "software interattivi", che prevedono una risposta almeno parziale da parte del fruitore.

Si possono distinguere due funzioni principali:

- informazione interattiva: sostituisce i tradizionali prodotti cartacei d'informazione, basandosi su un supporto digitale (cd-rom). Le informazioni sono raggruppate in aree diverse (presentazione dell'ente/istituzione, gamma dei servizi offerti, etc.), presentate simultaneamente sotto forma di menù, che però può essere esplorato senza un ordine prestabilito;

- indagine interattiva. In questo caso il software permette un dialogo fra l'ente/istituzione e i suoi target attraverso risposte preimpostate. Le risposte degli interlocutori sono individuate attraverso un "albero" precodificato di scelte, che consente un'interpretazione molto veloce dei risultati. Questa funzione d'indagine interattiva viene utilizzata, ad esempio, tra i visitatori di una mostra o di uno stand, ma anche tra i dipendenti di un'organizzazione o tra i clienti di un servizio (cittadini di un ufficio comunale, utenti di una stazione ferroviaria, etc.).

Il numero verde

Il telefono è certamente il più diffuso strumento di comunicazione diretta ed interattiva e può rivelarsi estremamente utile per un ente/istituzione, non solo per il raggiungimento di precisi obiettivi, ma anche per instaurare un rapporto continuativo nel tempo con il proprio pubblico di riferimento.

In questo senso, l'impiego del telefono da parte della P.A. fa parte di un più ampio processo che ha visto quest'ultima mutuare gli strumenti della comunicazione personale, detta anche "one-to-one", dall'ambito dell'impresa privata, modificandone ovviamente in modo radicale le finalità: non più, o non tanto, "vendere" un prodotto/servizio a un determinato target di pubblico, quanto, appunto, stabilire una relazione con la totalità dell'opinione pubblica, o una parte di essa, per dare e per ricevere specifiche informazioni.

Call center e numero verde: quale differenza?

Oggi si fa spesso confusione fra "call center", ossia il luogo al quale arrivano e dal quale partono le telefonate dei cittadini/utenti, e il numero verde. Quest'ultimo in realtà, com'è noto, è soltanto un particolare numero telefonico (in genere gratuito, o del costo di un solo scatto telefonico qualunque sia la località da cui viene effettuata la chiamata) che va composto per mettersi in contatto con gli operatori del call center.

Il numero verde è dunque uno degli elementi costitutivi di un call center, ma ad esso ne vanno aggiunti altri due di almeno pari importanza:

- gli strumenti informatici per l'elaborazione delle risposte;
- operatori telefonici che siano debitamente formati.

Perché e come attivare un numero verde

Essendo il numero verde un canale preferenziale che permette di essere contattati e raggiunti da parte di coloro che, generalmente, costituiscono il target da "colpire", la decisione di attivare un servizio di questo tipo deve rientrare in un più vasto piano di comunicazione, nel cui ambito va tenuto conto sia dei destinatari potenziali del servizio sia i risultati attesi.

Solo in questo modo, infatti, sarà possibile prevedere in anticipo il possibile volume di traffico telefonico e predisporre, di conseguenza, un'adeguata infrastruttura tecnica (telefoni, hardware, software) e umana (operatori). A questo proposito, va ricordato che, grazie anche alla promozione (vedi dopo) del servizio, in genere si registra un più forte flusso iniziale di chiamate, il cui numero tende in un secondo tempo a "normalizzarsi" verso il basso. Ciò richiede, di regola, nella prima fase un maggior numero di operatori, numero che poi verrà ridotto in funzione delle chiamate effettivamente ricevute.

La promozione del numero verde

Fra le premesse principali del buon funzionamento di un numero verde c'è, ovviamente, la sua notorietà. Prima che questo entri in funzione è perciò necessario prevedere un'attività di comunicazione sui media d'interesse del pubblico cui il servizio è rivolto (giornali e radio locali, nel caso di un servizio di ambito, appunto, locale o di maggior diffusione con l'ampliarsi dell'utenza cui esso è rivolto). In seguito, visto anche il costo che la predisposizione del servizio comporta, sarà opportuno non disperdere il patrimonio di notorietà acquisito nella fase iniziale, non mancando di ricordarne l'esistenza su tutti gli strumenti informativi che fanno riferimento all'argomento trattato dal call center: prodotti editoriali, affissioni, eventuali siti Internet, ecc.

L'importanza degli operatori

Identificandosi profondamente con l'ente/istituzione che lo offre, il numero verde deve garantire una qualità di comunicazione ed una efficienza operativa assai elevate.

Tale efficienza si tradurrà, in pratica, in:

- risposta alle chiamate, in tempi soddisfacenti, durante gli orari indicati;
- operatori motivati e disponibili;
- un efficiente sistema di annotazione delle telefonate e di compilazione della scheda di conversazione, da parte degli stessi operatori, per l'acquisizione e la successiva elaborazione dei dati.

In particolare, l'operatore di un numero verde non va considerato un semplice centralista. Al contrario, deve possedere un'adeguata competenza comunicativa nei riguardi dell'interlocutore, fornire in maniera chiara e corretta le informazioni richieste ed essere, nel contempo, capace di far fronte a situazioni impreviste. Last but not least, deve essere al corrente di tutte le caratteristiche dell'ente/istituzione per il quale svolge il servizio.

L'acquisizione ed elaborazione dei dati

Il numero verde si rivela un utilissimo strumento di raccolta di informazioni, in quanto ogni telefonata ricevuta non rappresenta solo una richiesta o commento o segnalazione, ma assicura anche un effettivo contatto con coloro che costituiscono il target dell'ente/istituzione che ha dato vita al servizio.

Sta alla bravura degli operatori, e a quella di chi li ha formati e motivati prima dell'avvio del servizio, far sì che queste informazioni siano le più complete ed interessanti possibili, in modo da

rappresentare, una volta debitamente elaborate, un prezioso patrimonio di conoscenze da utilizzare nelle successive attività di comunicazione.

La comunicazione itinerante

Con la definizione di "comunicazione itinerante" viene indicata una particolare tecnica di comunicazione che si realizza nella diffusione diretta di materiale informativo e nel contatto interpersonale, all'interno di un territorio prestabilito, attraverso vari mezzi di trasporto.

Tale metodo, sviluppatosi particolarmente in relazione alle campagne di sensibilizzazione sociale, si concretizza attraverso l'occupazione di uno spazio pubblico per un periodo di tempo determinato. Tanto il fattore temporale quanto la selezione delle zone strategicamente rilevanti sono gli elementi che più incidono nella riuscita di tali iniziative.

Sottolineata, ancora una volta, la necessità che anche la comunicazione itinerante rientri all'interno di una più ampia strategia di comunicazione e di una pianificazione accurata e complessiva, i suoi vantaggi più immediati sono riscontrabili nella possibilità di socializzazione, nell'immediatezza e nella semplicità di un contatto a "basso livello", realizzabili in contesti che esulano dagli ambiti comunicativi tradizionali. A tale riguardo, lo strumento che si rivela più adeguato allo scopo è il cosiddetto camper informativo.

Il camper informativo

Diffusosi in particolare nel corso degli anni Novanta, il camper informativo costituisce una vera e propria unità mobile che, seguendo un tragitto precedentemente individuato e provvisto degli appositi permessi, raggiunge una parte significativa di quel territorio e dei relativi abitanti che si vogliono raggiungere.

Così come si è visto a proposito di altri strumenti di comunicazione, gran parte del fattore di successo risiede in un team di persone in grado di svolgere con efficacia le attività di informazione, orientamento e consulenza in merito agli obiettivi finali prefissati. A tal fine, è necessario formare in precedenza i responsabili dell'azione comunicativa, sensibilizzandoli adeguatamente sia sulle caratteristiche dell'ente/istituzione di riferimento e sul progetto da perseguire, sia sulle migliori tecniche di "avvicinamento" e di coinvolgimento dei destinatari della comunicazione.

Ancora una volta, la disponibilità e la capacità di problem solving costituiscono due ingredienti decisivi per il successo di questo tipo di comunicazione. Successo che si misura tanto nel raggiungimento degli scopi prefissati per l'azione di comunicazione, quanto nella raccolta di nuovi dati relativi al target coinvolto.

Parte terza

La pubblicità

Premessa

Nel complesso delle attività di comunicazione la pubblicità rappresenta tuttora la parte più rilevante, in termini di capacità di contatto del pubblico e, quindi, di possibilità di orientarne aspettative, pensieri e comportamenti.

Ciò, principalmente, per due motivi:

- perché rispetto, ad esempio, a forme di comunicazione diretta, offre la possibilità di raggiungere un maggior numero di persone in tempi più brevi (questo è particolarmente vero nel caso di alcuni media);
- perché consente di lanciare messaggi brevi e concisi, ma (o, forse, proprio per questo) di grande impatto.

Per questa ragione, a tutt'oggi l'advertising assorbe una quota maggioritaria degli investimenti compiuti dagli enti/istituzioni che intendano svolgere attività di comunicazione. Questo fatto ha comportato, in passato, anche una "separazione" fra le attività pubblicitarie, tradizionalmente identificate con l'espressione "above the line", e le altre attività di comunicazione, classificate come "below the line" (peraltro rimane ancora oscura, o comunque non concordemente riconosciuta, l'origine di questa doppia espressione anglosassone). Più di recente, tali espressioni sembrano identificare due diverse modalità di mettere a segno l'intento pubblicitario: la prima attraverso l'uso dei grandi mezzi classici della comunicazione (stampa, radio, cinema, affissioni); la seconda, senza passare tramite agenzia, ma in forma più diretta (ad esempio, con la presenza di materiale ad hoc presso il punto vendita).

Qualunque ne sia il significato, questa separazione appare oggi superata dal concetto di "comunicazione integrata", intesa come la risposta più efficace ed efficiente alle esigenze di comunicazione di qualsiasi ente/istituzione.

E tuttavia una certa "separatezza" del mondo pubblicitario permane, a cominciare dal linguaggio che quel mondo stesso adopera. Abbiamo ritenuto perciò utile – fedeli all'insegnamento fondamentale della scienza della comunicazione di massa che "il medium è il messaggio" – presentare l'attività di "advertising" nel modo in cui, per così dire, l'advertising presenta se stessa, partendo dalle sue strutture e metodologie di lavoro.

La struttura di un'agenzia di pubblicità

Un'agenzia di pubblicità "tipo" (si vedrà poi meglio il significato di questa espressione) è strutturata nei seguenti reparti:

- Account
- Creativo
- Media
- Ricerche
- Produzione
- Amministrazione

Esaminiamoli nel dettaglio.

L'account

L'account è il principale anello di congiunzione tra l'ente/istituzione committente e l'agenzia pubblicitaria. Ha la piena responsabilità del budget affidato dal cliente all'agenzia, e il suo compito fondamentale sta nel comprendere le esigenze del cliente ed interpretarne le richieste, trasferendole all'agenzia. In maniera simile, sua competenza sarà anche quella di riportare al cliente stesso le proposte elaborate dall'agenzia sulla base delle richieste espresse.

I principali compiti di un account sono, pertanto, così riassumibili:

- rapporto costante con il cliente;
- gestione/responsabilità del budget pubblicitario;
- elaborazione della strategia di comunicazione, in accordo con altri settori dell'agenzia;
- stesura del briefing;
- coordinamento dei lavori e supervisione del gruppo di lavoro che si occupa del cliente;
- presentazione delle proposte elaborate;
- attenzione costante alle spese di produzione ed al timing concordato per la messa a punto della campagna.

Il reparto creativo

Il reparto creativo è forse il settore più noto di un'agenzia pubblicitaria. È la fucina delle campagne, il luogo cioè in cui le esigenze del committente si trasformano in campagna di comunicazione. Simboli di quest'area dell'agenzia sono due figure strettamente collegate tra loro:

- *art director*: è il "demiurgo" di ciò che si vede, responsabile di tutto quanto "è immagine" all'interno della campagna pubblicitaria. Stabilisce l'atmosfera, l'ambientazione, l'effetto visivo della campagna, ma anche i caratteri tipografici che compongono i titoli, l'impaginazione degli annunci e dei manifesti. La parte visuale è il suo regno, la sua missione è quella di far trasparire visivamente il messaggio della campagna;
- *copywriter*: è l'esperto della parola, colui che si occupa della stesura del testo della pubblicità. Traduce i concetti pubblicitari in un linguaggio "appealing" (attraente) e, nel contempo, tarato sul target di riferimento. Infine, scrive i titoli e si occupa della musica.

Il loro lavoro è spesso integrato ed a stretto contatto: parole ed immagini devono confluire in un tutto coerente e significativo, le une spiegando e supportando le altre.

Collegato all'area dei creativi è il reparto "art buying", che coadiuva le due figure occupandosi degli "acquisti d'arte", cioè di tutti quegli elementi che contribuiscono alla realizzazione della campagna: fotografi e/o illustratori per la produzione delle immagini, location adatte per girare eventuali spot televisivi, ecc.

Accanto a queste figure principali, inoltre, il reparto creativo può annoverare alcuni "esperti" (anche se ultimamente tali funzioni vengono delegate all'esterno dell'agenzia), fra i quali:

- esperti di "packaging", che studiano le confezioni, gli involucri dei diversi prodotti, sia sul piano estetico sia su quello funzionale;
- esperti per la creazione e produzione di materiale "ad hoc" per il punto vendita.

Il reparto (o centro) media

Il reparto media opera sui mezzi, pianifica e colloca il budget a disposizione sui vari canali e si occupa di acquistare gli spazi per conto del cliente. La sua competenza precipua consiste nella conoscenza puntuale e costantemente aggiornata dei media (composizione, target, diffusione, regole, ecc.) al fine di valutare quali consentano di ottimizzare l'efficacia del messaggio da comunicare, ossia di raggiungere il miglior risultato in termini di rapporto fra costi e benefici.

Il reparto media deve altresì dimostrarsi agile e pronto nelle negoziazioni e contrattazioni per l'acquisto degli spazi, al fine di rientrare negli obiettivi di tempi e di costo previsti per la campagna.

Negli ultimi anni, dalla "costola" dei reparti media delle maggiori agenzie di pubblicità sono nati i centri media, che si sono rapidamente affermati acquisendo, ormai, un ruolo di primaria importanza nella pianificazione e acquisizione degli spazi.

Di fronte a questo sdoppiamento di ruoli, i reparti media interni all'agenzia di pubblicità tendono ad assumere sempre più funzioni strategiche, di pianificazione teorica e "di massima", mentre ai centri media viene demandato il compito di ideare e attuare il piano mezzi nonché l'acquisto "fisico" degli spazi sui diversi media.

Il reparto ricerca

Il reparto ricerca ha il compito di "tastare il polso del mercato" al fine di:

- comprendere/inquadrare un certo fenomeno di mercato;
- identificare nuove tendenze;
- controllare ed analizzare la pubblicità della (eventuale) concorrenza;
- verificare concetti/idee creative a monte (pre-test);
- verificare l'efficacia delle campagne (post-test);
- seguire l'andamento dell'immagine di un determinato marchio, servizio o prodotto (tracking study).

Tale attività si esplica nel continuo svolgimento di indagini, sia qualitative sia quantitative, allo scopo di tenere sempre sotto controllo sia il mercato sia le diverse, e nuove, forme di

comunicazione che si vengono via via producendo ed i loro effetti sui vari argomenti oggetto della comunicazione.

Con il fiorire degli istituti di ricerche di mercato esterni, è ormai consuetudine affidarsi a tali strutture per lo svolgimento di pre e post test, nonché per le fasi preliminari della campagna, in cui, più che soluzioni finite, si intende valutare un'idea ancora embrionale e da svilupparsi (indagini creative, concept test, ecc.).

I reparti di produzione

La produzione entra in gioco non appena il materiale comunicazionale messo a punto dai creativi viene approvato dal cliente. Suo compito primario è perciò realizzare tale materiale e controllarne la qualità finale. Il tutto con un occhio molto attento a tempi e costi.

Si distinguono, per aree di competenza:

- produzione stampa (quotidiani, periodici, affissioni, ecc.);
- produzione tv (televisione, radio, cinema).

Il reparto di amministrazione

Come tutte le aziende, anche l'agenzia di pubblicità ha un proprio settore amministrativo e finanziario. Nel caso specifico, però, l'agenzia non amministra solo se stessa, ma anche gli investimenti che le affidano i clienti.

Come si realizza una campagna pubblicitaria: dal brief del cliente alle proposte dell'agenzia

1. Brief del cliente all'agenzia

È la prima fase, in cui il cliente esterna (generalmente prima con l'account) le proprie esigenze, in termini di strategie e obiettivi di marketing. In questo secondo concetto sono da includersi una vasta gamma di considerazioni e indicazioni, che vanno dall'analisi del profilo del potenziale pubblico, individuato quale destinatario preferenziale della comunicazione, alla definizione degli obiettivi commerciali (stima delle vendite e/o della quota di mercato da raggiungere per un determinato prodotto/servizio).

2. Il quadro strategico

Consiste nella definizione degli obiettivi di comunicazione, ossia che cosa si voglia esattamente ottenere con l'uso dello strumento pubblicitario. La pubblicità, infatti, risulta spesso collegata ad obiettivi ben più articolati e vari che non il semplice "far vedere il prodotto". Ciò vale, ovviamente, in maniera fondamentale per un ente/istituzione pubblica, il cui obiettivo diventa uno o più specie da quando al "prodotto" da vedere si sono affiancati altri oggetti di comunicazione, come ad esempio "servizi da presentare e promuovere" o anche,

più semplicemente, campagne informative o formative (basti pensare alla recente campagna pubblicitaria per l'ingresso dell'Euro).

3. Il brief dell'account all'agenzia e definizione interna degli obiettivi

Dopo aver ricevuto il brief dal cliente ed essere stata messa a parte degli obiettivi di marketing dall'account, l'agenzia discute e finalizza internamente la strategia di comunicazione che le è stata fornita.

4. Presentazione/approvazione della creatività

Si tratta del momento cruciale, in cui l'agenzia pubblicitaria presenta al cliente gli obiettivi e la strategia di comunicazione elaborati. Il committente discute la strategia messa a punto dall'agenzia pubblicitaria e presenta le sue eventuali osservazioni. Solo dopo aver dato l'approvazione, possono prendere avvio le successive fasi di realizzazione della campagna.

Gli step successivi sono:

- definizione del brief creativo, cui in genere partecipa la coppia creativa, l'account e lo stesso cliente, in una sorta di simbiotica collaborazione;
- finalizzazione di tale indirizzo di massima in una vera strategia creativa;
- approvazione da parte del cliente della strategia creativa ed inizio della realizzazione della campagna.

Qui, di seguito, analizziamo nel dettaglio i punti sopra esposti.

1. Il brief del cliente all'agenzia

Il brief del cliente all'agenzia si articola nei seguenti segmenti e risponde ai seguenti quesiti:

OBIETTIVI DI MARKETING	Dove vuole arrivare il Cliente?
IL SERVIZIO	Qual è la performance attuale del servizio? Cosa offre? In cosa si articola? Come si posiziona sul mercato e rispetto all'eventuale concorrenza? È conosciuto o nuovo? Che cosa ci si aspetta da lui alla luce dei trend di mercato?
LA CONCORRENZA (specie nella pubblicità commerciale)	Chi sono i principali concorrenti? In che modo comunicano i loro servizi? Con quale effetto?
LE VENDITE (specie nella pubblicità commerciale)	Come vanno le vendite? Quali sono i principali trend? Quali le variabili che li influenzano (territorialità, fascia di consumatore, età, ecc...).

IL TARGET

Chi è il pubblico? Come può essere segmentato o classificato? Qual è il target di riferimento del servizio da comunicare? Qual è quello potenziale? Che caratteristiche ha (età, livello di istruzione, atteggiamenti, comportamenti, ecc.).

LA COMUNICAZIONE

Com'è la comunicazione attuata dalla concorrenza? Su cosa batte? Che tipo di impatto ha sul pubblico? Come si può confrontare alla nostra? Quali sono i loro ed i nostri intenti?

2. Il quadro strategico

Comprende:

- alcuni obiettivi della pubblicità
- creare-aumentare notorietà
- rinforzare abitudini esistenti
- ottenere la "prova" del prodotto/servizio
- ottenere una risposta diretta
- dare informazioni
- superare pregiudizi/resistenze verso il prodotto/servizio
- aumentare la frequenza d'uso
- convertire i consumatori della eventuale concorrenza
- stimolare desideri/indurre bisogni.

La strategia pubblicitaria

È quella parte della strategia elaborata dall'agenzia di pubblicità sulla base degli obiettivi esternati dal cliente, che riguarda specificamente la pubblicità, ossia le proposte e soluzioni di comunicazione che meglio sembrano adattarsi a tali obiettivi.

I punti chiave di una strategia pubblicitaria

- Target
- Posizionamento
- Promessa (benefit)
- Motivazione (reason why)
- Brand character

Il target: chi sono i destinatari del messaggio.

Definisce il gruppo psico/socio demografico cui l'oggetto della comunicazione è destinato. Ciò al duplice scopo di:

- circoscrivere l'universo dei destinatari ad una fascia per la quale l'oggetto di comunicazione possa più facilmente essere reso rilevante / identificativo / desiderato;

- mettere a punto una comunicazione mirata a quella tipologia di target, in grado di esprimersi con un determinato linguaggio e di produrre una simbologia ed un universo di valori compatibile e ben tarato sul target al quale si vuole parlare.

Per la definizione del target ci si avvale dei seguenti parametri:

Variabili demografiche	Variabili psicografiche
Sesso	Interessi
Età	Opinioni
Classe sociale (superiore, medio-superiore, media, medio-inferiore, inferiore)	Atteggiamenti
Livello di istruzione	Attività svolte nel tempo libero
Professione esercitata	Influenza decisioni d'acquisto
Ampiezza comune	Tipo di consumi
Stato civile	
Dimensione della famiglia	
Zona geografica di appartenenza (Area Nielsen).	

I parametri socio-demografici

Risultati di precise analisi quantitative, i parametri socio-demografici rappresentano la base per qualsiasi analisi più approfondita del target di riferimento.

Hanno il vantaggio di portare a classificazioni chiare ed esclusive, dato che ogni individuo risponde generalmente ad una sola modalità per ogni variabile. Tuttavia, in tempi recenti ci si è resi conto di come i comportamenti tendano a non essere influenzati da questo gruppo di variabili, o almeno non solo.

I parametri psicografici

Risultato di analisi qualitative, i parametri psicografici arricchiscono la descrizione socio-demografica dando precise indicazioni sulle abitudini e gli atteggiamenti verso un determinato servizio/prodotto delle fasce di individui interessate. L'importanza attribuita in tempi recenti a queste variabili deriva dalla scoperta dell'influenza, spesso rilevante, della mentalità e dei valori condivisi dagli individui negli atteggiamenti e nei comportamenti.

Il posizionamento

Si tratta di attribuire al servizio/prodotto delle caratteristiche uniche, inconfondibili, facilmente riconoscibili, persistenti nel tempo, rilevanti per il pubblico, o quantomeno per la parte del pubblico che interessa (il cosiddetto target di riferimento). Ha come scopo il dare un'identità ed un senso al prodotto/servizio, inquadrandolo con precisione in una catego-

ria, in modo che un certo tipo di target (definibile in base a variabili demografiche o psicografiche) possa identificarlo come coerente e vicino alle proprie abitudini ed ai propri bisogni.

In breve, il posizionamento si traduce in due operazioni distinte ma interrelate:

- individuare il target o i target di riferimento;
- definire i significati e gli attributi che devono caratterizzare il prodotto/servizio agli occhi del target.

Le basi per il posizionamento

- Valore particolarmente significativo per il target: rendere il prodotto/servizio vicino/compatibile/essenziale per una determinata tipologia di pubblico;
- Specifica modalità di uso o consumo del servizio/prodotto (in particolare per la pubblicità commerciale): tracciare una sorta di "posologia" del servizio/prodotto che il pubblico possa ritenere rilevante/vicina alle proprie abitudini;
- Specifica caratteristica di prodotto/servizio: fornire una identificazione del servizio/prodotto da comunicare in termini di elementi distintivi da prodotti/servizi equivalenti nella stessa categoria, e costituire un polo di attrazione per il target di riferimento;
- Particolare beneficio per il pubblico: identificare delle promesse chiare e significative per il target di riferimento (attuale o potenziale);
- Particolare target/tipologia di pubblico: dirigere il servizio/prodotto verso una tipologia di target chiara e caratterizzata, in modo da renderlo identificativo per tale fascia di pubblico.

I vincoli per la scelta del posizionamento

- Posizionamenti pregressi. Se si ha un posizionamento precedente molto incisivo, si può decidere di occupare un'area 'compatibile' con i tratti precedenti. Tale decisione consente di sfruttare i plus già assodati, procedendo ad un "rafforzamento" della rilevanza di tali vantaggi. Non tener conto del posizionamento pregresso può portare allo snaturamento dello stesso: il prodotto/servizio perde di identità, il target di riferimento tenta a riconoscerlo come "proprio".
- Posizionamento dei concorrenti (prevalentemente nella pubblicità commerciale). È difficile, spesso impossibile occupare aree già presidiate. È possibile farlo solo se si opta per dei "plus" davvero rilevanti per il pubblico o si convince che questi sono superiori. Ciò può essere fatto potenziando le promesse del prodotto stesso (i benefits), o le motivazioni per cui il pubblico dovrebbe essere spinto all'acquisto proprio di quel prodotto (le 'reason why')

La promessa, il beneficio: "che cosa ne ricava il pubblico"

Definisce il beneficio base che il prodotto/servizio promette ai destinatari del messaggio. Cioè la singola cosa più motivante che la pubblicità deve dire per raggiungere il suo scopo.

Attraverso il beneficio, il servizio/prodotto si propone di apportare un vantaggio al destinatario del messaggio, di risolvergli un problema, di soddisfare un bisogno, di colmare una mancanza.

La reason why: "il sostegno alla promessa"

Definisce la caratteristica di servizio/prodotto che permette allo stesso di mantenere la sua promessa. Fornisce, in altri termini, al pubblico una base razionale per credere alla promessa che viene fatta. Inoltre, laddove la promessa/beneficio esprima un qualcosa di nuovo e diverso rispetto ai servizi/prodotti correnti, la reason why diviene il modo per "spiegare", in termini chiari e sommari, tale promessa (*ad esempio: (benefit) "Da oggi l'ente XXX apre degli uffici presso ogni circoscrizione della tua città: (reason why) "Così in ogni sede circoscrizionale troverai uno sportello adibito a XXX. Sarà più raggiungibile e facile da trovare e potrai perdere meno tempo..."*).

Il brand character (soprattutto nella pubblicità commerciale)

Definisce il carattere e la personalità che si vogliono costruire per il prodotto/servizio. Lo scopo primario è quello di costruire una personalità coerente e definita, e possibilmente diversa e distintiva rispetto a quanto c'è di equivalente/simile nella stessa categoria. L'effetto di un'efficace brand character è quello di "far balzare" il servizio/prodotto fuori da una schiera di altri simili, e renderlo più visibile e appealing per il consumatore.

3. Il brief dell'account all'agenzia

È il "modulo" elaborato dell'account che tiene conto del brief del cliente e contiene gli elementi della strategia pubblicitaria che l'agenzia (i creativi, il reparto media ed eventualmente altri reparti/strutture) utilizza come guida per lo sviluppo della pubblicità e per misurarne la congruenza, prima della presentazione al cliente.

Obiettivi del brief sono:

- definire chiaramente il progetto creativo;
- identificare la strategia a lungo termine del brand
- fornire il background di informazioni necessario per rendere operativa la strategia del brand nelle attuali condizioni di mercato/consumo.

4. La presentazione delle proposte creative

Stampa/affissione

- *Layout*: pagine stampate, generalmente montate su cartoncino, con lo scopo di rendere l'idea creativa e il format grafico. Si compone di un visual (bozzetti disegnati o foto provvisorie) e del titolo. Nel presentare una pagina stampa, di solito si scrive un finto testo al posto della body copy.

Radio

- *Script*: trascrizione su carta del comunicato radio che si vuole registrare, con l'indica-

zione del tipo di speaker, delle 'intenzioni', degli effetti, della musica.

Tv/cinema

- *Script*. Breve testo che sta a metà tra il soggetto (cioè la trama) e la sceneggiatura (cioè il racconto delle scene, con le azioni indicate sommariamente e i dialoghi). È impreciso ed evocativo, lascia quindi più spazio all'immaginazione, ma tenta comunque di fornire indicazioni anche di ordine "visivo": qualche particolare di set, sommarie descrizioni dei protagonisti e dei personaggi, ecc.
- *Chart*. È un cartellone rigido in cui sono incollati uno o più schizzi, inquadrati in rettangoli simil-televisivi, che rappresentano i momenti fondamentali dello spot. Accanto agli schizzi si applica il testo che racconta in sintesi lo spot.
- *Storyboard*. È composto da diversi fogli rettangolari spesso uniti a fisarmonica o montati su un cartone. La parte superiore è dedicata all'immagine, che viene disegnata dentro ad una cornice nera a forma di schermo televisivo. La parte inferiore è riservata al testo, diviso in video (descrizione della scena e dell'azione) e audio (parole dette o cantate ed effetti sonori). La sequenza delle immagini e dei testi riproduce lo svolgersi dello spot e la corrispondenza di ciascuna immagine ad un testo permette di capire con buona approssimazione che cosa succede, istante per istante.
- *Animatic*. È uno storyboard che si guarda alla tv. I disegni che illustrano le fasi successive dell'azione vengono ripresi uno per uno, arricchiti con qualche semplice movimento di animazione e montati sul tempo reale dello spot. Il sonoro è registrato e montato in sincrono. Ne risulta uno spot disegnato, che spiega esattamente che cosa succede, ma descrive in modo sommario come questo succeda.
- *Rubamatic*. È un montaggio di scene "rubate" da materiali preesistenti (film, pubblicità, etc.). Spiega esattamente che cosa succede e, rispetto all'animatic, rende un po' meglio l'idea del come succede.

Dove pianificare la pubblicità: vantaggi e svantaggi dei mezzi

Prima di scegliere il mezzo tramite il quale veicolare il messaggio pubblicitario, è, ovviamente, opportuno stabilire le caratteristiche pregnanti sia del target che si vuole raggiungere sia del messaggio stesso che si vuole lanciare.

Ogni mezzo ha infatti le proprie caratteristiche, i propri punti di forza e di debolezza, e così come ogni mezzo risulta preferenziale per un determinato tipo di messaggio, ma potrebbe nello stesso modo essere sterile, o addirittura dannoso, per altri.

Parlando del target di riferimento, ad esempio, ben diversa è la situazione in cui il messaggio voglia raggiungere il pubblico nella sua interezza, da quella in cui voglia invece dialogare con uno specifico target, ad esempio i giovani in cerca di lavoro.

Nel primo caso, il mezzo preferenziale sarà sicuramente quello televisivo, che ha percentuali di penetrazione superiori a quelle degli altri mezzi: nel secondo caso, pur essendo la televisione uno strumento comunque utilizzabile, specie in determinate fasce orarie o durante particolari programmi, potrebbe essere altresì utile predisporre mezzi più mirati, che siano in grado di "scremare" a monte la fascia di utenza, e che quindi consentano di raggiungere proprio il target cui ci si vuole rivolgere: alcuni esempi potrebbero essere i periodici giovanili, ma anche la radio, o certi siti/portali Internet.

Allo stesso modo, la televisione, o la stampa nazionale sono mezzi da utilizzare laddove il messaggio si proponga di raggiungere il target indipendentemente dalla dislocazione geografica: per iniziative e comunicazioni di ordine "locale", invece, uno strumento ben più "ad hoc" potrebbero essere le affissioni, che consentono di pianificare agevolmente la distribuzione sul territorio, o le emittenti radiotelevisive locali.

Di seguito vengono riportati i relativi vantaggi e svantaggi dei principali mezzi.

I quotidiani

Vantaggi

- Tempestività di veicolazione di messaggi di attualità
- Fedeltà di lettura
- Poter spiegare/dare informazioni in body copy anche lunghe (data la flessibilità dei moduli acquistabili)
- Flessibilità geografica, che consente una pianificazione locale (testate regionali, dorsi locali)
- Possibilità di interazione tra campagna nazionale e locale
- Flessibilità tipografica che consente varietà di formati
- Autorevolezza che giova alla credibilità del messaggio pubblicitario
- Stereotipica attribuzione di "carattere di servizio" alla pubblicità sui quotidiani
- Prossimità temporale con il momento dell'acquisto
- Possibilità di contestualizzare l'annuncio in settori, rubriche, inserti adatti, etc.
- Rapporto attivo del target con il mezzo

Svantaggi

- Rapida obsolescenza
- Lettura spesso selettiva (il lettore può risultare infastidito dalle pubblicità e tende volutamente a saltarle, oppure si dirige con sicurezza verso determinate sezioni evitando di leggere il resto del quotidiano)
- Scarsa praticabilità del colore
- Minore resa grafica
- Minore adattabilità a prodotti emotivamente coinvolgenti
- Minore congruenza con alcune tipologie di prodotto

I periodici

Vantaggi

- Tempi lunghi di lettura

- Possibilità di tornare più volte sullo stesso numero e, spesso, la conservazione della pubblicazione
- Selezione di target specifici (possibilità di colpire più facilmente il target di riferimento)
- Forte legame affettivo con la testata
- Presenza del colore e buone qualità di stampa
- Favorevole situazione di fruizione (in relax) che predispone ad una buona reattività
- Talvolta la ricerca attiva fra le pagine
- Possibilità di collocare l'annuncio in un contesto editoriale coerente
- Rapporto attivo del target con il mezzo
- Ottima resa di campagne fondate sull'immagine e sull'impatto visivo

Svantaggi

- Affollamento di pagine pubblicitarie, che può far sì che l'annuncio passi inosservato o che la sovrabbondanza di stimoli "immunizzi" il lettore.
- Scarsa resa di campagne eccessivamente "urlate" o scarse.
- Scarsa possibilità di comunicazione a livello locale.

Vi è poi la *stampa specializzata*, che rappresenta un mondo a sé, riservato agli "addetti ai lavori" o agli appassionati: tale mezzo si rivela assolutamente appetibile per comunicare servizi/prodotti specialistici, che hanno direttamente a che fare con l'argomento oggetto della rivista, e che possono essere descritti con dovizia di particolari.

La tv

Vantaggi

- Soddisfa bisogni "incomprimibili" per una larga maggioranza di popolazione
- Mix di immagini, suoni, movimento, colore
- Spettacolarità
- Possibilità di raccontare una storia
- Ludicità
- Possibilità di sommare il messaggio verbale a quello scritto
- Coinvolgimento emotivo
- Forte capacità di attrarre l'attenzione nonostante la frequenza dello zapping
- Atmosfera ricettiva, familiare, di relax, in cui avviene la fruizione
- Notevole autorevolezza che ancora conserva
- Possibilità di più ripetizioni nel corso della stessa giornata
- Possibilità di segmentare (a grandi linee) per fasce di pubblico
- Possibilità di "colpire" un numero più elevato di consumatori
- Prestarsi particolarmente bene alle "dimostrazioni"
- Possibilità di comunicazione locale (sulle emittenti regionali)

Svantaggi

- Intrusività
- Sovraffollamento di messaggi

- Scarsa attenzionalità da parte dei consumatori
- Necessità di essere brevi e chiari nello stesso tempo
- Elevati costi di produzione e di spazio media

La radio

Vantaggi

- Buona accettazione da parte dell'ascoltatore
- Specializzazione di alcune emittenti che consente di raggiungere target specifici
- Fruizione essenzialmente personale, per il singolo
- Possibilità di ascolto anche all'esterno, talvolta in prossimità dei luoghi di acquisto
- Elevata mobilità delle radio/walkman, che seguono l'ascoltatore, escono con lui, e con lui vanno in vacanza
- Carattere amicale, quasi da comunicazione interpersonale
- Eccellente performance di brevi comunicati con la funzione di ricordo
- Possibilità di rendere più consistenti le tracce lasciate all'ascoltatore, con musiche, jingles, etc.
- Possibilità di "far sognare" (a causa della mancanza di immagini) e di far completare la comunicazione all'immaginazione del pubblico
- Contenuti costosi di realizzazione dei comunicati e degli spazi media
- Buona possibilità di comunicazione a livello locale, per la presenza di stazioni a carattere regionale.

Svantaggi

- Ascolto spesso distratto
- Impossibilità di visualizzare l'oggetto della comunicazione
- Impossibilità di lasciare un coupon

L'affissione

Vantaggi

- Forza d'impatto
- Nota allegra e colorata con cui "vestono" i muri
- Possibilità di concentrazione in aree geografiche ben precise
- Godere di una sorta di semimonopolio nella pubblicità fuori da casa
- Possibilità di essere visto molte volte esaltando, con la ripetitività, i suoi effetti
- Non richiedere nessuno sforzo alla gente, né come esborso di denaro, né per sintonizzarsi sul mezzo

Svantaggi

- Estrema concisione e semplicità del messaggio (tempi brevi di lettura)
- Difficoltà di proporre reason why
- Impossibilità di raggiungere selettivamente un target.

Oltre alle tipiche affissioni "da strada", che potrebbero essere definite "fisse" perché è il target a muoversi, ce n'è un'altra, che recentemente sta prendendo sempre più piede, che viene definita "dinamica": si tratta delle immagini pubblicitarie presenti sulle fiancate dei

tram, degli autobus e delle corriere, mezzi "in movimento" che spesso incrociamo solo per qualche secondo. A causa dell'estrema velocità con la quale il messaggio va letto e compreso, la tendenza (specie in tempi recenti) è quella di "soffocare il mezzo", trasformandolo in comunicazione: è diventato cioè sempre più frequente vedere tram, autobus, ma anche taxi, completamente colorati e "monopolizzati" da un certo utente.

Il cinema

Vantaggi

- Mix di immagini, suoni, movimento, colore
- Spettacolarità
- Effetti speciali
- Possibilità di sommare il messaggio verbale a quello scritto
- Elevato livello di coinvolgimento
- Facilità con cui si realizzano meccanismi identificativi/proiettivi
- Situazione socializzante in cui avviene la fruizione
- Ricettività del pubblico in stato di relax
- Attenzione
- Suggestione del grande schermo, la sala semioscurata, che creano talvolta situazioni "oniriche"

Svantaggi

- Omogeneità del pubblico
- Forte aggressività che il pubblico può manifestare per dover dedicare tempo e attenzione a qualcosa che viene imposto mentre ha pagato per assistere ad un altro genere di spettacolo
- Aggressività accentuata quando gli spot trasmessi sono di bassa qualità

Come si misura l'audience dei mezzi

<i>Stampa</i>	Tiratura (n. giornali stampati) Diffusione (n. giornali venduti) Contatti/lettori GRP (copertura x frequenza)
<i>Tv</i>	GRP (copertura x frequenza) Audience (AUDITEL)
<i>Radio</i>	Ascoltatori giorno medio

Cinema Alcuni circuiti cinematografici forniscono il numero di biglietti venduti nel circuito in un determinato periodo.

Affissione Non viene rilevato in termini di contatti. Si effettua un controllo di "qualità".

Chi misura l'audience sui mezzi

Auditel: rilevazione che viene svolta quotidianamente, riguarda la fruizione dei principali canali televisivi. Da informazioni a due diversi livelli: analizza l'audience televisiva totale e tiene sotto controllo la fruizione relativa delle singole emittenti.

Isegi/Ispress: serie di indagini riguardante la stampa periodica e quotidiana, viene effettuata con cadenza semestrale e offre informazioni circa il "lettore medio giornaliero", ossia sul numero di persone che, in base alla periodicità del mezzo, vi si sono avvicinati.

Audiradio: fornisce dati sull'"ascolto nel giorno medio" delle emittenti Rai e private, nonché delle principali emittenti estere in lingua italiana. Il dato raccolto è, per la giornata, il numero di individui che ha ascoltato la radio per almeno 15 minuti.

ICSA/INPE (Istituto Nazionale Pubblicità Esterna): indagini e centri di controllo della pubblicità tramite affissioni.

Parte quarta

Le strutture professionali esterne

Le principali specializzazioni

Oggi si parla di "comunicazione" comprendendo in essa una numerosa serie di attività che, attraverso strumenti e metodi sempre più specifici, consentono all'istituzione o all'impresa di rivolgersi al "mercato" nelle forme più adeguate e opportune, in relazione ai diversi tipi di messaggi, di destinatari e di occasioni di comunicazione.

Una diretta conseguenza della centralità della comunicazione sembra essere una progressiva forza "centrifuga", che spinge verso una sempre maggiore parcellizzazione delle competenze e dei compiti richiesti dallo stesso processo di comunicazione stessa.

Se fino a poco tempo fa un committente trovava nell'agenzia pubblicitaria l'unico tramite tra sé ed il mercato, oggi il panorama del mondo della comunicazione si caratterizza per la presenza di strutture sempre più specifiche e qualificate.

In linea di massima, il panorama di strutture professionali esterne a disposizione dell'ente pubblico che comunica può essere così riassunto:

- agenzie di pubblicità;
- agenzie di relazioni pubbliche;
- agenzie di direct marketing;
- centri media;
- istituti di ricerca;
- studi grafici;
- agenzie di produzione editoriale;
- agenzie di produzione audiovisiva;
- consulenti di comunicazione.

Agenzie di pubblicità

La pubblicità si avvale dei mezzi di comunicazione di massa con diversi scopi, che vanno dalla creazione di un bisogno indotto, alla definizione di una brand personality, all'informa-

zione e promozione di un servizio, fino al tentativo di indurre il consumatore ad attivare un determinato comportamento nei confronti di un determinato prodotto/servizio.

I servizi forniti dall'agenzia sono concentrati essenzialmente nella creazione di una strategia di comunicazione efficace ed appropriata, nonché nella realizzazione e diffusione del messaggio pubblicitario stabilito. Prima o dopo, rispetto a questo momento centrale, si pongono altri servizi che completano il processo di formazione della comunicazione pubblicitaria: consulenza e ricerche (quantitative, qualitative, sui prodotti esistenti, sulla pubblicità, sugli effetti e sui trend di mercato, etc.), acquisto dei mezzi di comunicazione, gestione e controllo degli interventi attuati.

Le agenzie di pubblicità operanti su tutto il territorio nazionale sono rappresentate da associazioni professionali, di cui le principali sono: Assocomunicazione, comprendente le agenzie a servizio completo ed in genere di grandi e medie dimensioni e Unicom, che raggruppa quelle di dimensioni medio-piccole.

Agenzie di relazioni pubbliche

L'agenzia di relazioni pubbliche è una struttura professionale organizzata, multidisciplinare, flessibile e creativa che aiuta imprese e istituzioni a valorizzare le proprie risorse e a governare in modo efficace le relazioni che l'impresa/istituzione stessa stabilisce con il proprio universo di riferimento.

L'attività dell'agenzia consiste nell'affiancare l'impresa/istituzione in tutte le fasi nelle quali si articola il processo di comunicazione (analisi, progettazione, esecuzione e verifica).

La funzione essenziale è quella di dare visibilità all'ente/istituzione presso il pubblico, allo scopo di:

- rendere note finalità, obiettivi ed attività dell'ente/istituzione;
- dare notizia di attività ed eventi proposti dall'ente/istituzione;
- costituire un raccordo di informazione e feedback da parte del pubblico.

In linea di massima, quindi, il principale compito di un'agenzia di relazioni pubbliche è quello di costituire l'interfaccia dell'ente o istituzione presso il pubblico.

Nel caso specifico delle Pubbliche Amministrazioni, tale funzione risulta di fondamentale importanza per "avvicinare" l'ente al mondo del cittadino, dandogli un volto "più umano" e noto e riducendo quella sensazione di lontananza quasi di "mistero" di cui spesso gli enti pubblici sono stati (a torto o a ragione) ammantati.

Le attività di RP, molteplici e articolate, puntano a informare, sensibilizzare, coinvolgere, stimolare pubblici interni o esterni all'istituzione.

Queste le aree prevalenti dell'attività di comunicazione RP per un ente pubblico:

Consulenza L'agenzia di relazioni pubbliche affianca i responsabili della Pubblica Amministrazione, centrale o locale, aiutandoli a definire obiettivi, strategie, linguaggi appropriati e strumenti per comunicare con i cittadini-utenti. In questa ottica, le relazioni pubbliche rappresentano la "cinghia di trasmissione", nella versione più

moderna e creativa, fra il mondo politico/istituzionale e l'opinione pubblica, suggerendo le modalità più adatte ed efficaci per comunicare all'esterno gli intenti dell'ente stesso, in modo chiaro, facilmente decodificabile e, quindi, più efficace.

Ricerca Affiancamento all'istituzione – attraverso audit o desk research – per verificare e analizzare atteggiamenti, comportamenti, aspettative dei vari pubblici al fine di pianificare iniziative di comunicazione coerenti. In questo caso, in modo del tutto simile ad un'azienda privata, l'istituzione si propone di procedere ad un "fine-tuning" delle idee e delle iniziative, nonché delle modalità di comunicazione, al fine di rispondere con esattezza alle esigenze del pubblico.

Relazioni interne Collaborazione con i vertici per pianificare e gestire iniziative di comunicazione, coinvolgimento e motivazione destinate a dipendenti e collaboratori. In questo caso il pubblico sarà costituito dall'universo stesso dei dipendenti. Lo scopo delle relazioni interne, similmente a quelle esterne, è di "settare" in maniera chiara ed efficace gli obiettivi e le iniziative dell'ente, e di predisporre il pubblico (attraverso l'informazione, la visibilità e la motivazione) ad accoglierli in modo corretto e produttivo.

Rapporti con i media Gestione di rapporti sistematici con i mezzi di comunicazione (stampa, radio, tv) per costruire e mantenere elevato il livello di "visibilità positiva" dell'istituzione stessa e dei suoi servizi.

Nuovi media Promozione di attività di comunicazione che utilizzino in modo mirato la potenzialità dei nuovi media, in funzione del raggiungimento di target innovativi.

Eventi L'evento è uno strumento che può coinvolgere direttamente molteplici interlocutori, può creare attenzione e interesse attorno all'istituzione che lo promuove, può "fare notizia". L'agenzia entra nelle diverse fasi, dalla progettazione alla gestione dell'evento, alla valorizzazione e misurazione dei risultati.

L'associazione che raggruppa le principali agenzie di relazioni pubbliche in Italia è Assorel.

Agenzie di direct marketing

Il "direct marketing" è una strategia di comunicazione che si avvale di strumenti interattivi per rivolgersi ad un pubblico individuato e spingerlo ad un'azione che dia risposte misurabili.

È una tecnica che si pone come obiettivo quello di sollecitare una risposta diretta ed ha come caratteristiche fondamentali:

- a) la capacità di individuare i potenziali utenti/clienti di un servizio;
- b) la creazione di un messaggio pubblicitario costruito in modo che il destinatario si identifichi come potenziale consumatore del servizio offerto e quindi reagisca:
 - compilando o spedendo un coupon;
 - scrivendo o telefonando;
 - andando direttamente a richiedere il servizio stesso.

Mailing, azioni promozionali, operazioni di telemarketing (tra cui il "numero verde"), utilizzo di nuove tecnologie (Internet) sono alcuni esempi di direct marketing.

Le agenzie di direct marketing sono in grado di offrire tutti i servizi inerenti, dall'ideazione della campagna alla realizzazione del materiale di stampa, alla spedizione, alla gestione, al controllo dei risultati.

L'associazione che raggruppa le strutture operanti nel marketing diretto è Assodirect.

I centri media

L'acquisto di spazi sui mezzi di comunicazione (stampa, affissioni, tv, etc.), la pianificazione e la gestione degli stessi costituisce il naturale completamento dell'ideazione e della realizzazione di una campagna pubblicitaria.

Tuttavia la progressiva articolazione delle metodologie di comunicazione, e la richiesta di competenze sempre più specifiche e qualificate, ha provocato la nascita di strutture professionali che si sono "impossessate" di questa fase del processo di comunicazione, sottraendola alle agenzie pubblicitarie.

Tuttavia, pur nella loro specificità, molti centri media hanno mantenuto un legame piuttosto stretto con le agenzie pubblicitarie: accanto ai centri media, per così dire, indipendenti, ve ne sono molti che annoverano proprio le agenzie pubblicitarie tra i loro soci.

Oltre alle agenzie pubblicitarie, i centri media possono interagire direttamente con gli utenti: non è raro, infatti, imbattersi in aziende che curano direttamente la parte creativa di una comunicazione delegando poi al centro media la pianificazione e l'acquisto degli spazi pubblicitari.

Rivolgersi ad un centro media vuol dire poter usufruire di servizi ad elevato contenuto di qualità e innovazione: proprio perché le attività legate ai mezzi costituiscono il core business di questo tipo di strutture, esse dedicano ingenti investimenti e risorse al costante miglioramento della propria offerta, distinguendosi spesso per certe specializzazioni (come affissioni e new media) e per l'adozione di sistemi informatici sempre all'avanguardia.

Oltre all'acquisto di spazi, tali agenzie offrono una specializzazione nella gestione e nel controllo, con elaborazione di strategie "media", pianificazione, acquisto spazi pubblicitari e

gestione delle campagne, determinazione del rapporto costo/contatto per ogni mezzo sulla base di criteri e di elaborazioni sempre più sofisticati.

L'associazione di categoria che rappresenta i centri media è Assomedia.

Istituti di ricerca

La ricerca rappresenta uno step legato al mondo della comunicazione, in tre distinti momenti temporali:

- a monte delle strategie di comunicazione, quando si rende necessaria un'esplorazione dell'universo, al fine di sondarne i bisogni, i desiderata, il linguaggio, le abitudini e le attitudini;
- prima della concreta esecuzione della campagna, al fine di operare un fine tuning di idee, concetti, linguaggi e simbologie adottati per pubblicizzare un determinato prodotto o servizio (concept test, copy test, ecc.);
- successivamente alla realizzazione (o addirittura all'uscita) della comunicazione, per verificarne gli effetti, la memorabilità, la coerenza con la brand personality e con il posizionamento del prodotto/servizio pubblicizzato.

Numerosi sono gli strumenti di ricerca, adattabili di volta in volta alle differenti esigenze. I principali sono:

- a) *indagini quantitative*, per conoscere le caratteristiche del mercato in cui si opera, e in generale per ottenere informazioni (ricordo della pubblicità, decodifica, likes e dislikes) che siano statisticamente rilevanti (in virtù dell'elevato numero di casi utilizzati);
- b) *indagini qualitative*, per avere delle linee di tendenza da sviluppare poi in un successivo step quantitativo; per comprendere le motivazioni sottostanti un certo comportamento o atteggiamento verso determinati prodotti/servizi; per analizzare in profondità le barriere e le resistenze (spesso inconscie) che una determinata campagna pubblicitaria potrebbe contenere; per conoscere le regole e le simbologie della "consumer language" e tarare la comunicazione coerentemente al proprio target di riferimento;
- c) *indagini previsionali*, per tenere sotto controllo i trend di mercato, le evoluzioni, i cambiamenti di scenario in cui un prodotto/servizio può essere coinvolto.

Tutte queste ricerche, tra loro molto diverse per finalità, metodologia e risorse da utilizzare, vengono svolte da istituti di ricerca in grado di progettare, realizzare e gestire le indagini, sulla base di articolate elaborazioni statistiche (parlando di indagini quantitative), e grazie ad una fitta rete di risorse e strutture dislocate potenzialmente su tutto il territorio nazionale.

Studi grafici

La collocazione di queste strutture si pone quale specializzazione nell'elaborazione grafica di immagini ed oggetti in genere non direttamente collegati alla realizzazione di campagne pubblicitarie.

L'attività dello studio grafico è soprattutto riferita alla creazione ed elaborazione di marchi, manuali d'immagine, insegne, segnaletica, cartellonistica, prodotti editoriali, etc.

Si tratta spesso di strutture di piccole-medie dimensioni, in cui il progetto viene solitamente seguito "in fieri" anche dal committente, che può in questo modo interagire con il grafico ed accordarsi con lo stesso sugli eventuali aggiustamenti da eseguire.

Agenzie di produzione editoriale aziendale

Nell'ampio panorama di strutture professionali reperibili sul mercato, sono da citare quelle che sono specializzate nell'editoria d'impresa.

Si tratta della consulenza prestata nella realizzazione di pubblicazioni diverse, quali monografie, bilanci, comunicazione interna, newsletter, riviste, etc. I servizi offerti comprendono ogni fase di lavorazione, dall'ideazione alla realizzazione attraverso le strutture tecniche relative (redattori, tipografie, etc.).

Agenzie di produzione audiovisiva

Anche in questo caso, si tratta di strutture professionali che affrontano un settore specifico nell'ambito delle varie fasi in cui la comunicazione si manifesta e che, nello stesso tempo, per una parte rilevante, sono strettamente collegate all'attività di altre strutture operanti nella comunicazione o da queste condizionate.

Altro aspetto rilevante è l'estrema specializzazione, che pone queste strutture come punto di riferimento obbligato per la realizzazione degli audiovisivi.

Oltre al diretto collegamento con la pubblicità, sono diffusi gli interventi anche nella comunicazione istituzionale e di supporto a iniziative di relazioni pubbliche. È il caso, ad esempio, della monografia istituzionale o di altri audiovisivi riferiti a specifici settori o avvenimenti della vita dell'istituzione. Le strutture di produzione di audiovisivi sono raggruppate nell'Anipa.

Consulenti di comunicazione/marketing

Dopo aver illustrato le strutture che operano nell'area della comunicazione, con una propria organizzazione specializzata nei vari settori d'intervento, la rassegna può essere conclusa con figure professionali che non si riferiscono ad alcuna delle strutture sinora descritte, ma che vi sono comunque indirettamente collegate.

I consulenti di comunicazione e di marketing operano offrendo consulenza a imprese e istituzioni per quanto riguarda l'analisi delle necessità comunicazionali o, nel caso del consulente di marketing, uno studio del prodotto/servizio più "a tutto tondo".

Il risultato di tali consulenze porta, in genere, alla definizione di proposte operative che l'ente/istituzione realizzerà poi affidandosi alle strutture specializzate nei vari settori della comunicazione; alternativamente, potrebbe essere il consulente stesso a tenere i contatti con tali strutture, seguendo l'esecuzione delle proposte e presentandone poi i risultati al cliente.

Altre figure professionali operanti individualmente ed in modo specifico nel settore della comunicazione pubblicitaria sono i grafici/designer "free lance", che progettano soprattutto la parte creativa di iniziative in genere non collegate a campagne pubblicitarie (depliantistica, monografie aziendali, bilanci, materiale vario).

La remunerazione delle prestazioni dell'agenzia

Prima di entrare nel merito delle differenti tipologie di remunerazione, occorre distinguere il caso in cui l'utente sia in rapporto con un'agenzia di pubblicità da quello in cui, invece, il suo interlocutore sia un'agenzia di relazioni pubbliche.

Agenzia di pubblicità

Ci possono essere diverse modalità di remunerazione dei servizi prestati da un'agenzia di pubblicità. Effettivamente, però, si fa ricorso nella quasi totalità dei casi a due: il compenso percentuale e quello ad onorario.

Nel primo caso, il compenso viene calcolato su base percentuale dei costi complessivi di tutte le operazioni relative ai servizi richiesti.

Tradizionalmente la percentuale del compenso è il 15% dell'ammontare di riferimento. Ma non c'è una regola fissa, variando i valori secondo i rapporti contrattuali definiti o i mezzi utilizzati.

Un secondo modo di remunerazione è rappresentato dal cosiddetto "compenso ad onorario". L'utente e l'agenzia stabiliscono cioè un compenso fisso tenuto conto dell'entità del budget, dell'attività professionale assicurata, del tipo di servizi messi a disposizione.

Agenzia di relazioni pubbliche

Le modalità di remunerazione di un'agenzia di relazioni pubbliche possono prevedere:

Retainer fee

L'onorario professionale viene prestabilito sulla base di parametri previsionali (tempo lavoro del gruppo incaricato, complessità e articolazione dell'incarico, durata, etc.). Il compenso professionale copre soltanto il tempo lavoro professionale e non include le spese operative.

Compenso forfettario (di norma per iniziative ad hoc)

Il compenso per una iniziativa specifica, che abbia una durata definita nel tempo e una articolazione/sviluppo prevedibili, può essere concordato su base forfettaria. In questo caso può essere comprensivo o meno delle spese operative (sulla base di una stima realistica).

Compenso su base oraria

Utilizzato soprattutto nei programmi che prevedono consistenti interventi di tipo consulenziale (partecipazione a riunioni di Top Management, sessioni di briefing, sessioni di analisi strategica, etc.). In questo caso, il compenso per una o più persone (in funzione del team di lavoro coinvolto) può essere concordato in rapporto a un numero di ore prestabilite o da aggiornare sulla base di time-report, da inviare sistematicamente al cliente. Restano escluse le spese operative.

Compenso sull'investimento

Seppure in misura minore rispetto al settore della comunicazione pubblicitaria, in presenza di budget di relazioni pubbliche abbastanza consistenti, è ipotizzabile la remunerazione in percentuale sull'investimento. Da definire l'entità della percentuale, le voci da inclu-

dere e da escludere, l'imputazione delle spese operative, etc.

Spese operative

Le spese operative (telefono, fax, spedizioni, postali, fotocopie, etc.) non sono di norma incluse nel compenso, salvo eccezioni da discutere e concordare con il cliente. Tali spese vengono di norma addebitate a consuntivo, se richiesto corredate dei regolari giustificativi. Si tratta infatti – è bene ricordarlo – di spese di “produzione”, specifiche per ogni singolo cliente, che possono variare sensibilmente in funzione dell'attività sviluppata per questa o quella impresa.

Spese di terzi

Le spese per la realizzazione di materiale (stampati/prodotti audio e video) per l'affitto di locations per manifestazioni, per catering, animazione, supporti tecnologici, etc. vengono di norma fatturate direttamente dai terzi, sulla base di preventivi discussi e approvati dal cliente.

Come si sceglie un'agenzia

La scelta di un partner cui affidare un ruolo così strategico e importante può dipendere da molteplici fattori ed essere legata, pertanto, a variabili soggettive ed oggettive.

Per la scelta dell'agenzia valgono comunque alcuni parametri professionali “di base” che possono utilmente orientare. Li indichiamo, in ordine non prioritario.

Competenza in comunicazione pubblica

Può essere documentata da case histories, testimonianze di istituzioni/clienti, etc.

Referenze di clienti

A prescindere dal settore, il parere di clienti resta un valido parametro di valutazione.

Vincoli

La presenza nel parco clienti dell'agenzia di aziende o istituzioni in situazioni concorrenziali è un fattore da valutare attentamente.

Dimensione

Che l'agenzia sia grande, media o piccola non è di per sé significativo. L'importante è che la dimensione sia valutata in funzione delle aspettative, delle esigenze, della tipologia del servizio richiesto.

Struttura/organizzazione

La valutazione può riguardare da un lato la struttura “fisica” dell'agenzia, la sua immagine, la sua ubicazione, i suoi spazi, ma anche la struttura organizzativa e cioè la suddivisione delle funzioni, il flusso informativo, le procedure.

Copertura territoriale

La possibilità di assicurare un servizio ad ampio raggio, direttamente o attraverso partner collegati, è un fattore da considerare.

Tecnologie

L'utilizzo diffuso e creativo di tecnologie innovative può essere un elemento significativo.

Osservanza delle norme deontologiche

L'appartenenza dell'agenzia ad organismi che si riconoscono nei Codici Deontologici approvati internazionalmente è un ulteriore importante parametro di valutazione.

Misurazione dei risultati

È uno degli elementi non “standardizzabili” ma, in molti casi, determinanti.

Campagne “speculative”:

Campagne pubblicitarie, remunerate o meno, che vengono chieste ad alcune agenzie. Viene scelta l'agenzia che dimostra di saper soddisfare in misura maggiore il committente.

Parte quinta

Le gare di appalto nel settore della comunicazione

Premessa

Nello scegliere il soggetto cui affidare l'incarico di progettare, produrre ed eseguire il proprio piano di comunicazione, la Pubblica Amministrazione ha l'obbligo di seguire quanto disposto dal Decreto legislativo 17 marzo 1995 n. 157, così come poi modificato dal Decreto legislativo 25 febbraio 2000 n. 65 (si vedano, al riguardo, i testi pubblicati nell'appendice del presente Manuale).

Le forme di pubblicità delle gare di appalto

L'art. 8 del Decreto 157/95 prevede che le Amministrazioni aggiudicatrici debbano pubblicare in via preventiva, non appena possibile e dopo l'inizio dell'esercizio finanziario, un avviso che indichi il volume globale degli appalti per ciascuna delle categorie di servizi che le Amministrazioni intendono aggiudicare nei dodici mesi successivi. Ciò sempre che il valore complessivo stimato di tali appalti risulti pari o superiore, al netto dell'IVA, a 750.000 euro ovvero al controvalore in euro di 750.000 DSP (il Diritto Speciale di Prelievo è un'unità di conto creata dal Fondo monetario internazionale e costituita da un paniere con le valute degli Stati dotati di maggiori scambi internazionali. Un DSP equivale a 1,435340 euro).

Obiettivo di tale norma è, nell'ambito di quelle necessità di trasparenza e di pubblicità cui la Pubblica Amministrazione deve adeguarsi, consentire ai soggetti interessati di predisporre un piano tecnico-produttivo che permetta loro di programmare per tempo i propri investimenti.

Le Amministrazioni aggiudicatrici che intendano poi assegnare uno specifico appalto pubblico in materia di servizi pubblicitari debbono rendere nota tale intenzione mediante

la pubblicazione di un bando di gara. Ciò nel caso in cui (art. 8, comma 2) la procedura di aggiudicazione dell'appalto sia una delle seguenti:

- pubblico incanto;
- licitazione privata;
- appalto concorso;
- uno dei casi particolari di trattativa privata previsti al comma 1 dell'art. 7 (vedi dopo).

Infine, le Amministrazioni che abbiano aggiudicato un appalto pubblico di servizi ne debbono comunicare il risultato con apposito avviso.

I bandi di gara, gli avvisi di preinformazione e gli avvisi di aggiudicazione debbono essere redatti secondo quanto previsto dall'allegato 4 al Decreto legislativo 157/95, che fornisce una serie di indicazioni concernenti:

- l'amministrazione aggiudicatrice;
- il servizio posto a gara;
- il luogo e le modalità di esecuzione della gara;
- i termini della procedura;
- i soggetti che risultano titolati a partecipare alla gara, compresa l'indicazione della possibilità di partecipare in raggruppamento temporaneo d'impresе (art. 11 Decreto legislativo 157/95);
- la pubblicità dell'avviso o del bando.

A quest'ultimo proposito, va ricordato che, secondo l'art. 8, comma 4 del Decreto 157/95, gli avvisi e i bandi di gara vanno inviati *"il più rapidamente possibile"* all'Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee per le relative pubblicazioni nella Gazzetta Ufficiale comunitaria; mentre il comma 5 dello stesso articolo prevede che l'avviso di aggiudicazione venga inviato al vincitore *"al più tardi, quarantotto giorni dopo l'aggiudicazione dell'appalto"*.

A livello nazionale, è prevista la pubblicazione dei bandi di gara sulla Gazzetta Ufficiale della Repubblica italiana e, per estratto, su *"almeno due quotidiani a carattere nazionale e sul quotidiano avente particolare diffusione nella regione"*.

Le procedure di aggiudicazione

Come già anticipato, la scelta del contraente per la Pubblica Amministrazione non è libera, ma deve avvenire seguendo una delle procedure indicate dalla normativa nazionale:

- pubblico incanto o asta pubblica;
- licitazione privata;
- appalto concorso;
- trattativa privata.

Da parte sua, il legislatore comunitario ha individuato tre procedure di aggiudicazione

delle gare di appalto:

- procedura aperta, corrispondente al pubblico incanto del legislatore nazionale;
- procedura ristretta, corrispondente alla licitazione privata ed all'appalto concorso;
- procedura negoziata, corrispondente alla trattativa privata.

Il pubblico incanto

La procedura del pubblico incanto, aperta a tutti i soggetti interessati che abbiano i requisiti richiesti dal bando di gara, si sviluppa essenzialmente in 4 momenti:

1. pubblicazione dell'avviso di asta;
2. ammissione dei concorrenti all'asta;
3. svolgimento dell'asta;
4. aggiudicazione.

La licitazione privata

Possono partecipare alla licitazione privata solo le imprese che abbiano ricevuto apposito invito dall'Amministrazione aggiudicatrice. Contrariamente all'asta pubblica, ove tutti i soggetti possono concorrere, in questo caso la partecipazione è subordinata all'invito a presentare offerte indirizzato dalla Pubblica Amministrazione alle imprese che abbiano superato una fase preliminare, detta di prequalifica. A quest'ultima possono prendere parte tutti i soggetti in possesso dei requisiti richiesti dal bando di gara.

La licitazione privata prevede, dunque, lo sviluppo della gara di appalto in 7 momenti:

1. pubblicazione del bando di gara: 0
2. invio delle domande di partecipazione da parte delle imprese in possesso dei requisiti previsti dal bando;
3. fase di prequalifica durante la quale la Pubblica Amministrazione valuta le richieste di qualificazione ricevute e individua le imprese da invitare alla gara. Queste ultime sono scelte in base alle capacità tecniche, economiche e "moralì" certificate e dichiarate da ciascuna impresa nella sua domanda di partecipazione;
4. invio dell'invito a presentare le offerte alle imprese qualificate;
5. presentazione delle offerte;
6. istruttoria delle offerte pervenute;
7. aggiudicazione.

L'appalto concorso

La procedura dell'appalto concorso viene adottata quando la Pubblica Amministrazione deve avvalersi della collaborazione d'impresе ritenute particolarmente idonee a ideare e realizzare progetti che, per complessità e/o la particolarità tecnica, artistica o scientifica, necessitano di una profonda competenza e di una maggiore abilità creativa ed inventiva.

Tale procedura prevede lo svolgersi della gara di appalto in 8 momenti:

1. approvazione del piano di massima relativo al servizio oggetto della gara di appalto;
2. pubblicazione del bando di gara;

3. invio delle domande di partecipazione da parte delle imprese interessate;
4. fase di prequalifica durante la quale la stazione appaltante verifica e valuta le domande pervenute;
5. invio da parte della stazione appaltante dell'invito a presentare le offerte complete dei progetti alle imprese qualificate;
6. presentazione delle offerte;
7. istruttoria dei progetti/offerte pervenuti;
8. aggiudicazione.

Di norma, nessun compenso o rimborso spese è previsto non solo per la partecipazione alla gara – così come sempre avviene – ma anche per l'elaborazione dei progetti creativi presentati nella fase di qualifica, qualunque sia l'esito finale della partecipazione stessa.

La trattativa privata

Nel caso della trattativa privata, l'Amministrazione aggiudicatrice contatta direttamente le imprese di fiducia con cui negozia i termini contrattuali. Solo in alcuni casi la Pubblica Amministrazione ha facoltà di operare una scelta discrezionale del contraente. Sono quelli previsti dall'art. 7 Decreto 157/95 che, prima di enumerarli, pone una un' iniziale distinzione fra procedure a trattativa privata precedute e quelle non precedute dalla pubblicazione di un bando di gara.

Le prime sono possibili:

- a) in caso di offerte irregolari, dopo che siano stati esperiti un pubblico incanto, una licitazione privata o un appalto concorso, oppure in caso di offerte che risultino inaccettabili in relazione a quanto disposto dagli articoli 11, 12, comma 2, 18, 19 e da 22 a 25 del Decreto (si veda, in proposito, il testo pubblicato in allegato), purché le condizioni dell'appalto non vengano sostanzialmente modificate;
- b) in casi eccezionali, quando la natura dei servizi o i rischi connessi non consentano la fissazione preliminare e globale del prezzo;
- c) in occasione di appalti in cui il carattere dei servizi, specie se di natura intellettuale o se rientranti fra quelli di cui alla categoria 6 dell'allegato 1, renda impossibile stabilire le specifiche degli appalti stessi con sufficiente precisione perché essi possano essere aggiudicati selezionando l'offerta migliore in base alle norme delle procedure aperte o ristrette.

Le procedure a trattativa privata non precedute dalla pubblicazione di un bando sono possibili:

- a) quando non vi è stata alcuna offerta o alcuna offerta appropriata dopo che sono stati esperiti un pubblico incanto, una licitazione privata o un appalto concorso, purché le condizioni iniziali dell'appalto non siano sostanzialmente modificate;
- b) qualora, per motivi di natura tecnica, artistica o per ragioni attinenti alla tutela di diritti esclusivi, l'esecuzione dei servizi possa venire affidata solo a un particolare prestatore di servizi;
- c) quando l'appalto fa seguito ad un concorso di progettazione e deve, in base alle

norme applicabili, essere aggiudicato al vincitore o a uno dei vincitori del concorso; in quest'ultimo caso, tuttavia, i vincitori devono essere invitati a partecipare ai negoziati;

d) nella misura strettamente necessaria qualora, per impellente urgenza determinata da avvenimenti imprevedibili per l'Amministrazione aggiudicatrice, non possano essere osservati i termini, di cui agli articoli 8, 9 e 10, per il pubblico incanto, la licitazione privata, l'appalto concorso o la trattativa privata con pubblicazione di un bando. Le circostanze addotte per giustificare tale impellente urgenza non devono in alcun caso essere imputabili alle amministrazioni aggiudicatrici;

e) per i servizi complementari non compresi nel progetto preso in considerazione all'inizio, né nel contratto allora concluso, ma che, a causa di circostanze imprevedute, siano diventati necessari per la prestazione del servizio oggetto del progetto o del contratto, purché siano aggiudicati al prestatore che fornisce questo servizio, a condizione che:

- tali servizi non possano venire separati, sotto il profilo tecnico o economico, dall'appalto principale senza recare gravi inconvenienti all'Amministrazione, ovvero, pur essendo separabili dall'esecuzione dell'appalto iniziale, siano necessari per il suo perfezionamento;
- il valore complessivo stimato degli appalti aggiudicati per servizi complementari non superi, comunque, il 50 per cento dell'importo relativo all'appalto principale;
- per nuovi servizi consistenti nella ripetizione di servizi analoghi già affidati allo stesso prestatore di servizi mediante un precedente appalto aggiudicato dalla stessa Amministrazione, purché tali servizi siano conformi a un progetto di base per il quale sia stato aggiudicato un primo appalto secondo le procedure di cui al comma 3.

In questo caso il ricorso alla trattativa privata, ammesso solo nei tre anni dopo la conclusione dell'appalto iniziale, dev'essere indicato in occasione del primo appalto, mentre il costo complessivo stimato dei servizi successivi è preso in considerazione dall'Amministrazione aggiudicatrice per la determinazione del valore globale dell'appalto.

I criteri di aggiudicazione

L'art. 23, comma 1, Decreto legislativo 157/95 prevede che gli appalti pubblici di servizi siano aggiudicati in base ad uno dei seguenti criteri:

- unicamente al prezzo più basso;
- a favore dell'offerta economicamente più vantaggiosa, valutabile in base ad elementi diversi, variabili secondo il contratto in questione: merito tecnico, qualità, caratteristiche estetiche e funzionali, termine di consegna o esecuzione, prezzo, ecc.

Il criterio del "prezzo più basso" è definito all'art. 73, lett. c), del Regolamento di contabilità dello Stato, il quale prescrive l'aggiudicazione del contratto all'impresa che ha presentato in occasione della gara l'offerta più vantaggiosa, il cui prezzo sia migliore o almeno

pari a quello fissato nel relativo bando di gara. Tale regola, di fatto, esclude che possa aggiudicare un contratto quando tutte le imprese concorrenti abbiano presentato un'offerta in aumento.

Per il criterio della "offerta economicamente più vantaggiosa", la disciplina contenuta nell'art. 23, comma 1 del Decreto legislativo 157/95 riproduce, di fatto, il contenuto della Direttiva comunitaria n. 92/50, rinviando poi ad uno o più decreti del Presidente del Consiglio dei Ministri la determinazione dei parametri di valutazione e di ponderazione degli elementi "volti a garantire, in relazione alla natura del servizio, un corretto rapporto prezzo-qualità". La determinazione di tali parametri dovrebbe quindi consentire d'individuare con un unico coefficiente numerico finale l'offerta che possa essere definita come "più vantaggiosa".

Normalmente, gli elementi di valutazione delle offerte sono:

- merito tecnico dei concorrenti;
- capacità economico-finanziaria degli stessi;
- possesso di una certificazione di qualità;
- qualità dell'idea creativa sottoposta al vaglio della commissione aggiudicatrice;
- idoneità dell'idea creativa a raggiungere l'obiettivo fissato dall'Amministrazione aggiudicatrice che ha bandito la gara di appalto;
- qualità del servizio successivo (post-vendita) che l'impresa concorrente è in grado di fornire nel corso dello svolgimento della campagna pubblicitaria;
- qualità della pianificazione dei mezzi pubblicitari sui quali è diffusa la campagna (tale elemento è di particolare importanza viste le previsioni normative contenute nella Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 27 settembre 2000: vedi l'ultimo paragrafo del presente capitolo);
- termine di esecuzione del progetto;
- infine, ovviamente, il prezzo a cui la concorrente offre la prestazione.

Come previsto al comma 2 dell'art. 23 Decreto 157/95, le Amministrazioni aggiudicatrici debbono espressamente menzionare, "nel capitolato d'oneri o nel bando di gara, i criteri di aggiudicazione di cui si prevede l'applicazione, possibilmente nell'ordine decrescente d'importanza".

La presenza alla gara

Particolare importanza riveste la possibilità, per le imprese che hanno presentato offerte, di partecipare all'apertura delle stesse ed all'istruttoria corrispondente eseguita dalla commissione aggiudicatrice. Ciò sia per constatare che tutte le formalità richieste per lo svolgimento della gara siano rispettate dalla commissione procedente, sia per apprendere immediatamente l'esito finale.

A tale riguardo, particolare attenzione dovrà essere prestata alla partecipazione perché, dalla lettura dell'eventuale provvedimento di esclusione dalla gara di una delle imprese concorrenti, potrebbe cominciare a decorrere il termine di sessanta giorni a disposizione di quest'ultima per impugnare il provvedimento stesso.

La Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 27 settembre 2000

Con Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 27 settembre 2000, pubblicata nella Gazzetta Ufficiale del 30 ottobre 2000 n. 254, sono state varate norme sul programma delle iniziative d'informazione e comunicazione istituzionale delle Amministrazioni dello Stato. Norme che derivano dai principi definiti nella Legge 7 giugno 2000 n. 150, "in modo da assicurare il perseguimento degli obiettivi di trasparenza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa... nell'elaborazione del programma annuale relativo alle iniziative di comunicazione che intendono realizzare nell'anno successivo".

L'art. 4, in particolare, stabilisce:

- che "le amministrazioni dello Stato, nel predisporre i progetti di comunicazione a carattere pubblicitario che prevedono la diffusione dei messaggi sui mezzi di comunicazione di massa, sono tenute a rispettare il principio della non discriminazione al fine di garantire la pluralità delle fonti di informazione, anche con riferimento, ove possibile, alle testate italiane all'estero";
- particolari aliquote che le Amministrazioni aggiudicatrici dovranno rispettare per il riparto nella diffusione della propria compagna pubblicitaria tra i vari mezzi di comunicazione:
 - 50 % alla stampa nazionale e/o locale ed alle radio a questa equiparate ai sensi dell'art. 10 della legge n. 250 del 1990 e comunque a diffusione nazionale;
 - 15 % ad emittenti radio e televisive locali;
 - 35 % libero.

È logico concludere, anche in base a recenti decisioni di tribunali competenti, che il rispetto di tale modello di ripartizione entrerà a far parte nel bando di gara e/o capitolato tecnico di ciascuna campagna di comunicazione richiesta dalla Pubblica Amministrazione.

Glossario

A

Above the line	Tutte le attività di comunicazione pubblicitaria. Le altre vengono definite "below the line" (vedi)
Accesso	Processo attivato dalla legge 241 del 1990 che consente al cittadino non solo di conoscere il responsabile di ogni procedimento amministrativo ma anche di poter prendere visione e consultare gli atti ufficiali (delibere, ordinanze, regolamenti) delle singole Amministrazioni.
Account	Cliente o prodotto di un'agenzia di pubblicità.
Advertising	Attività e professione che realizza la comunicazione mediante i mass-media con annunci nei quali l'utente è sempre riconoscibile.
Affollamento pubblicitario	Soglia oltre la quale la pubblicità potrebbe diventare controproducente. In televisione vi è un limite di tempo (16 minuti per ogni ora di trasmissione), nella stampa e nelle affissioni no. Dipende dallo strumento scelto e dalla posizione del messaggio.
Agenda-setting	Processo attraverso il quale i mass-media comunicano al pubblico l'importanza dei vari temi. Più attenzione e spazio si dedica ad un argomento e ad un fatto, maggiore è l'importanza che il pubblico attribuirà ad essi.
Agenti	Programmi 'intelligenti' in grado di svolgere con una certa autonomia compiti quali la ricerca di informazioni in rete.

Ascolto	Attività fondamentale degli Uffici per le Relazioni con il Pubblico al fine di meglio conoscere le attese e le aspettative dei cittadini in materia di servizi pubblici. Tramite l'ascolto è possibile introdurre all'interno dell'Ente i segnali "deboli" degli utenti dei servizi e trasformarli in input per gli apparati politici e amministrativi. L'ascolto va organizzato utilizzando tecniche e strumenti come il telefono, l'indagine, il questionario, il colloquio diretto.
Attachment	File allegato a un messaggio di posta elettronica.
Audience	Quantifica le persone raggiunte da un messaggio pubblicitario o informativo.
Audit	Attività di ricognizione su specifici argomenti e target al fine di costruire un'ipotesi di scenario.

B

Back-Office	Tutte le attività organizzative, informative e amministrative che consentono la miglior organizzazione del front-office. Molto importante è quello degli Uffici per le Relazioni con il Pubblico.
Badge	Lasciapassare utilizzato nel corso di eventi per consentire l'ingresso agli invitati. I giornalisti generalmente ne ricevono di personalizzati e immediatamente riconoscibili (colore o grafica differenti).
Banca dati	Insieme di informazioni organicamente predisposte e strutturate secondo schemi predefiniti di classificazione e ricerca. Può

Banner	Letteralmente "stendardo", riquadro delle pagine dei siti Internet che contiene un messaggio pubblicitario. I banner possono essere "attivi" (se contengono un link alle pagine dell'inserzionista) o "animati" quando presentano immagini in movimento.
Below the line	Tutte le attività di comunicazione – comprese le relazioni esterne e l'ufficio stampa – che non sono di tipo pubblicitario
Benchmarking	Tecnica di marketing che si realizza nel confronto con il miglior prodotto o azienda sul mercato al fine di individuare reali standard di eccellenza. Tutto ciò per sviluppare tecniche e metodi per migliorare le proprie prestazioni e i prodotti.
Bit	Abbreviazione di binary digit (cifra binaria). È la più elementare unità di informazione che viene riconosciuta da un elaboratore.
Body copy	Testo utilizzato per spiegare un messaggio pubblicitario stampa, posizionato sotto il titolo (head line) e scritto con carattere più piccolo.
Brand	Nome, simbolo o segno grafico che identifica una linea di servizio o di prodotto.
Brief	Documento relativo agli obiettivi di una campagna pubblicitaria che raccoglie le informazioni indispensabili per definire i termini dell'iniziativa.
Briefing	Passaggio delle informazioni e delle istruzioni necessarie per l'ideazione di un pro-

	getto di comunicazione. Consiste nella messa a punto del brief.
Budget	Bilancio di previsione che tiene conto delle entrate e delle uscite relative ad un esercizio amministrativo. Comprende anche l'investimento periodico in tema di campagne di comunicazione, per un settore o per l'intera attività di un Ente.
Business to business	Comunicazione da "impresa a impresa" o comunicazione industriale, nella quale l'emittente e il destinatario sono aziende.
C	
Canali (channels)	Siti realizzati con tecnologie di information push (vedi), ricevibili automaticamente dall'utente attraverso particolari client e su esplicita sottoscrizione.
Carta dei servizi	Istituto ispirato dalla Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 27 giugno 1994, consente di avviare un nuovo patto fra le aziende e gli utenti dei servizi pubblici. Largamente diffusa nel settore delle municipalizzate, della sanità e della scuola, garantisce i diritti dei cittadini e stabilisce modalità e tempi certi nell'organizzazione del lavoro definendo standard di qualità e quantità dei servizi e consentendo all'utente di verificarne il rispetto.
Carta del cittadino	Documento emesso dalla Pubblica Amministrazione per consentire a tutti i cittadini di accedere a sistemi di informazione e servizi pubblici.

Catenaccio	Alcuni lo definiscono anche "secondo titolo", visto che accompagna, con rilievo grafico, le informazioni fornite da occhiello, titolo e sottotitolo.
CD Rom	Disco ottico il cui contenuto in forma digitale non è modificabile. La capacità media è di 650 Mbyte. È il supporto ideale per realizzare prodotti multimediali.
Colophon	Altrimenti detto "gerenza" (questo termine viene utilizzato soprattutto per i quotidiani). Obbligatorio per legge in ogni pubblicazione, fornisce le informazioni su editore, direttore, stampatore, ecc.
Comunicato stampa	In forma di resoconto su una iniziativa o un'attività o di invito (ad un evento), mira a informare, in maniera sintetica e possibilmente completa, i giornalisti sui principali contenuti di notizia dell'evento stesso.
Conferenza stampa	Incontro organizzato con i media per comunicare una notizia oppure una specifica presa di posizione, da parte dell'ente organizzatore, su un argomento di particolare rilevanza giornalistica.
Copertura	Percentuale del target che si riesce a raggiungere.
Coupon	Strumenti promozionali contenenti servizi particolarmente vantaggiosi o offerte di acquisto a cui il consumatore può attribuire un valore tangibile.
Costi/Benefici	Uno dei metodi con il quale si esaminano i vantaggi di ogni azione di comunicazione. L'analisi dei costi/benefici dell'impiego attuale delle risorse disponibili è il logico

	risultato della pianificazione strategica delle attività di comunicazione.
Costo-contatto	Indica quante lire si spendono per raggiungere un individuo in target, con il mezzo prescelto.
Crisis management	Gestione delle situazioni di crisi che colpiscono un'azienda o un'istituzione. Va predisposta una strategia preventiva per impedire che ci si possa trovare spiazzati, sul fronte della comunicazione ai media, venendo travolti dagli eventi.
Customer satisfaction	Attività tesa a realizzare la soddisfazione del cittadino (cliente) per un prodotto o servizio. È uno degli obiettivi strategici degli URP.

D

Dati sensibili	La legge 675 del 1996 definisce "sensibili" tutti quei dati personali idonei a rivelare l'origine razziale ed etnica, le convinzioni religiose, filosofiche o di altra natura, le opinioni politiche, l'adesione a partiti, sindacati, organizzazioni religiose o similari. Sono dati sensibili anche quelli relativi allo stato di salute e alla vita sessuale. Tali dati possono essere trattati solo con il consenso scritto degli interessati e previa autorizzazione del Garante della privacy.
DEA	Sta per Documentazione Elettronica Ansa e indica l'archivio elettronico della maggiore agenzia di stampa italiana.
Demarketing	Attività di marketing, definita da P. Kotler, che può essere svolta da Aziende e

Direct marketing	Pubbliche Amministrazioni per scoraggiare la domanda di un prodotto o di un servizio.
	Strategia di marketing che consente di conoscere l'interlocutore e agire sugli elementi di consenso. I settori in cui agisce sono: prodotti per consumatori, servizi per consumatori, business to business, non-profit. I mezzi principalmente utilizzati sono: mezzi a stampa (mailing, cataloghi, advertising), telefono, nuove tecnologie.
Documento elettronico	Messaggio predisposto da un sistema informatico con standard di qualità e riservatezza tali da poter essere utilizzato, anche sotto il profilo giuridico e formale, alla stregua di un analogo documento cartaceo.
Dominio	Sezione logica della rete Internet identificata da un nome e costituita da una o più sottoreti. Il nome del dominio è parte dell'indirizzo simbolico di un computer.

E

Editing	Attività redazionale consistente nella revisione di testi, monitoraggio di un telecomunicato, presentazione di dati.
Efficacia	Capacità di una campagna informativa o pubblicitaria di stabilire un rapporto con l'utente finale. È importante soprattutto per le campagne pubbliche, destinate a modificare comportamenti e a valorizzare nuovi servizi.
Empatia	Capacità di capire come gli altri percepiscono e interpretano la realtà e la comunicazione senza abbandonare la propria visione della realtà.

F

File	Insieme di dati raccolti in una memoria di massa (disco, nastro magnetico) e trattati come un tutto unico.
Firma digitale	Modalità operativa per individuare con certezza la fonte di un documento. È costituita da una sequenza di caratteri che assicurano l'autenticità della fonte e l'integrità del testo. La sua prossima introduzione nel sistema pubblico darà grande impulso alla semplificazione amministrativa e alla modernizzazione degli apparati.
Focus group	Centro di interesse, intervista di gruppo focalizzata.
Folder	Pieghevole a più pagine realizzato per pubblicizzare un prodotto o un servizio.
Format	È l'assetto grafico di un annuncio, ossia l'impianto strutturale che regge la comunicazione e stabilisce tra gli elementi una gerarchia per favorire la facilità e la correttezza della lettura del messaggio.
Freelance	Operatore dell'informazione e della comunicazione che svolge incarichi per conto di utenti pubblici e privati senza un regolare e continuo rapporto di dipendenza.
Frequenza	È il numero di volte che ciascun individuo si troverà esposto al messaggio
Freeware	Software distribuito in modo gratuito.
Front-Office	L'insieme delle attività al banco o allo sportello di un ufficio aperto al pubblico.

Fund raising test Lista	Lista contenente gli indirizzi di tutti coloro che rispondono ad una richiesta o a una sollecitazione per la raccolta di fondi.
Gadget	Oggetto promozionale, in genere personalizzato con il marchio dell'organizzazione, offerto in omaggio.
Gossip	Inizialmente indicava la rubrica mondana dei giornali americani, oggi è sinonimo di un certo tipo di stampa "pettegola".
Grp	È un indice che misura la pressione pubblicitaria sul target. Si ottiene moltiplicando Copertura x Frequenza.
Gus	Gruppo Uffici Stampa, operante in seno alla Federazione Nazionale della Stampa Italiana.
Headline	Letteralmente: riga di testa. È la frase di apertura di un annuncio pubblicitario che sintetizza e introduce il tema del testo.
House organ	Pubblicazione periodica edita da un'organizzazione indirizzata a pubblici interni ed esterni.

G

H

	I
Icona	Simbolo visualizzato su uno schermo per definire e rappresentare un programma, un comando, un file.
Indirizzo IP	Identificativo numerico unico associato a ogni singolo computer connesso ad Internet. Normalmente, quando il collegamento a Internet avviene attraverso una linea telefonica, l'indirizzo IP è assegnato temporaneamente al momento del collegamento e viene 'richiamato', per essere assegnato a qualcun altro, al momento in cui il collegamento finisce (indirizzo IP dinamico).
Informazione	Trasmissione di notizie da un emittente ad un ricevente attraverso un vettore scritto, tecnologico o umano. Attività gerarchica che viene, quasi sempre, dall'alto verso il basso, e non consente la possibilità di attivare reali processi di interattività e momenti di verifica.
Infotainment	Giornalismo, soprattutto televisivo, che punta alla spettacolarizzazione dell'informazione. La definizione è nata dalla fusione dei termini information e entertainment (divertimento).
Internet	La più grande rete telematica mondiale che collega migliaia di reti locali. Nata nel 1969 per impulso del Dipartimento di Difesa degli Usa (Arpa), successivamente venne utilizzata per scopi culturali e di ricerca. Il suo successo è legato al fatto di essere una ragnatela di reti. Internet consente: posta elettronica, accesso alle banche dati, utilizzo di tecniche ipertestuali,

	O
Intranet	possibilità di scaricare software, dati e prodotti multimediali. Rete privata non accessibile dall'esterno che utilizza standard e tecnologie di derivazione Internet.
	L
Lead	Attacco di un articolo o di una nota di agenzia.
Lettering	Scelta dei caratteri grafici con cui comporre e far stampare un testo.
Link	Legame tra i nuclei di informazioni di un ipertesto. Sono quelle parole evidenziate che, se "cliccate" con il mouse, rimandano ad altre pagine.
Lobby	Qualunque attività che miri, attraverso vari strumenti, a esercitare pressioni nei confronti di ambienti decisionali. Se "trasparente" è una utile tecnica di negoziazione.
	M
Mailing	Elenco di indirizzi a cui inviare materiale editoriale o con i quali mantenere rapporti di informazione. Il suo aggiornamento è decisivo per farne un importante strumento di comunicazione.
Marchio	Segno grafico di proprietà esclusiva. Può contraddistinguere un ente, un'amministrazione pubblica, un prodotto, una linea di prodotti, un servizio. Il marchio abbin-

	to al logotipo, rappresenta l'identità e la forza dell'organizzazione di fronte alla pluralità dei suoi pubblici.
Marketing	Tecnica nata negli Usa e assunta a funzione organizzativa al fine di ricercare, realizzare e migliorare le condizioni di scambio. Recentemente il Marketing è stato adottato anche nella Pubblica Amministrazione, rientrando nella definizione di attività di scambio il voto e il pagamento di tasse e tributi.
Marketing city	Recente disciplina che ha lo scopo di valorizzare la città nelle sue diverse componenti economiche, culturali e sociali. Svolge anche un'azione strategica per favorire gli investimenti sul territorio.
Marketing mix	Composizione e dosaggio degli elementi di un piano di marketing.
Mass-media	L'insieme dei mezzi di informazione che raggiungono un vasto pubblico (televisione, radio, stampa).
Media List	Elenco che contiene nome, cognome, qualifica, indirizzo, telefono e fax dei giornalisti con i quali si vuole entrare in contatto.
Menabò	Modello d'impaginazione di uno stampato identico al prodotto finito sul quale è possibile operare modifiche e correzioni.
Monitoraggio	Controllo sistematico delle agenzie di stampa, ma anche dei principali media, per consentire un tempestivo intervento a livello di eventuali puntualizzazioni o rettifiche, inserendosi nel dibattito con i giusti tempi giornalistici.

Multimedialità	Modalità di sviluppo dell'attività di comunicazione caratterizzata dalla capacità di utilizzare tutti gli strumenti di comunicazione.
-----------------------	---

N

Navigare	"Viaggiare" fra testi disponibili sulla rete Internet.
Newbusiness	Attività verso un cliente potenziale o recentemente acquisito.
News-letter	Circolare periodica di informazioni destinata a gruppi di lettori (particolari categorie professionali, gruppi economici, associazioni culturali, etc.). È uno strumento molto importante nella comunicazione interna.

O

On-line	Ogni servizio consultabile su rete telematica.
Opinion leader	Persona che influenza le opinioni di un pubblico indifferenziato per la posizione che ricopre all'interno della società
Opinion maker	Persona che elabora e diffonde un'opinione all'interno di un gruppo di interesse. L'opinion maker ha un'importanza significativa all'interno del suo gruppo e influenza le opinioni collettive.

P

Palinsesto	Programmazione delle trasmissioni ra-
-------------------	---------------------------------------

	<p>diofoniche o televisive, di solito organizzata per settimana e con l'indicazione degli spazi. È indispensabile conoscerlo per pianificare i mezzi di una eventuale campagna di comunicazione.</p>
Panel	<p>Gruppo di persone che discutono la risoluzione di un problema o definiscono una decisione politica.</p>
Pantone	<p>Sistema che, catalogando i colori nelle diverse sfumature, consente di dare indicazioni di colore certe e riconosciute per la stampa.</p>
Paparazzo	<p>Termine che è andato diffondendosi a partire dagli anni Sessanta, quando alcuni fotografi si specializzarono nel seguire passo passo i personaggi celebri (soprattutto del mondo dello spettacolo) per immortalarli in scandalistiche.</p>
Pay-TV	<p>Possibilità di accedere a programmi televisivi criptati previo pagamento di un canone e utilizzo di un decodificatore.</p>
Penetrazione	<p>È la percentuale di target sul totale che un mezzo è in grado di raggiungere.</p>
Percezione	<p>Quantità di tempo necessaria perché la nostra comunicazione arrivi al destinatario.</p>
Posta elettronica	<p>Sistema per spedire messaggi a basso costo attraverso una rete telematica. È sufficiente possedere un personal computer collegato ad Internet e una propria casella di posta (mail box).</p>
Press tour	<p>Azione di relazione verso la stampa consistente in un viaggio, al quale vengono invitati i giornalisti, in un luogo capace di evidenziare i messaggi dell'organizzazione</p>

	<p>e di affrontare in profondità temi per questa importanti.</p>
Press-kit	<p>Sinonimo di cartella stampa. Documentazione sulla società, istituzione o più in generale sulla realtà che si vuole comunicare.</p>
Prime time	<p>La fascia di tempo televisivo in cui l'audience media raggiunge i valori più alti.</p>
Privacy	<p>Tutela della riservatezza delle persone e di altri soggetti garantita dalla legge 675 del 1996. Quando si manifestano possibili conflitti con il diritto all'informazione e alla trasparenza interviene il Garante, autorità delegata a garantire il rispetto delle diverse esigenze.</p>
Protocollo	<p>Insieme delle convenzioni che regola il comportamento di due interlocutori in materia di comunicazione in rete.</p>
R	
Rassegna stampa	<p>Raccolta di articoli o di uscite radio-televisive, curata direttamente dall'ufficio stampa oppure da società specializzate, per documentare gli effetti di un'azione stampa e, più semplicemente, per ottenere informazioni su un settore o argomento specifico.</p>
Rating	<p>Percentuale di ascolto di un programma radiotelevisivo in un determinato territorio.</p>
Redemption	<p>Risultato di un'azione promozionale. Rapporto tra messaggi inviati e risposte ricevute.</p>
Release	<p>Abbreviazione di "press release", che corrisponde al nostro comunicato stampa.</p>

Rete civica	Ambiente telematico che favorisce la comunicazione e l'erogazione di servizi di Amministrazioni Pubbliche verso i cittadini e le Aziende. Comprende un insieme di informazioni sul territorio, sulla vita di una comunità e sull'erogazione di servizi individuali e collettivi, primo fra i quali quello di posta elettronica. La rete civica è l'elemento di base per costruire la città digitale.
Rettifica	In caso di pubblicazione di una informazione falsa che danneggi gli interessi o l'immagine di una persona o istituzione, la legge sulla stampa (art. 8, legge 8 febbraio 1948, n. 47 "Disposizioni sulla stampa") prevede la possibilità di richiedere e ottenere obbligatoriamente una rettifica, appunto, dei dati non corretti della primitiva comunicazione.
S	
Scanner	Strumento che consente il trasferimento di immagini in formato digitale.
Scenario	Descrizione qualitativa dell'ambiente in cui opera l'organizzazione e delle sue linee di tendenza evolutive.
Segmentazione	Suddivisione di persone o mercati per gruppi omogenei secondo parametri determinati. È fondamentale per avviare ogni azione di marketing o per inviare messaggi mirati.
Server	Computer che fornisce servizi informatici (banche dati) o comunicativi (ricerche particolari) ad un altro computer.
Share	Percentuale degli ascoltatori (rispetto al totale) che seguono un certo programma

Sito	Ognuno dei singoli luoghi che costituiscono il World Wide Web.
Sondaggio d'opinione	Realizzato da appositi istituti di ricerca, fornisce l'opinione di un campione rappresentativo di un certo target.
Sponsorizzazione	Forma di comunicazione che si affianca alle attività di marketing e che consiste nel promuovere o sostenere economicamente da parte di un Ente o Azienda un'iniziativa culturale, sportiva o sociale al fine di ricavarne prestigio.
Sportelli self-service	Sistemi telematici che consentono in tempo reale e senza soluzione di continuità di ottenere servizi pubblici (certificati, pagamenti, informazioni) senza impiego di addetti.
Stakeholders	Soggetti che hanno un interesse rilevante e manifesto nell'organizzazione di un'impresa o nell'attività di un Ente. Possono essere i soci, i dipendenti, i clienti, ma anche realtà esterne di natura sociale e culturale.
T	
Take	I lanci (uno o più d'uno) attraverso i quali un'agenzia di stampa diffonde una notizia.
Target	Bersaglio, obiettivo, gruppo di cittadini, enti, aziende a cui indirizzare un messaggio o con cui entrare in un rapporto comunicativo.
Tavola rotonda	Pone a confronto un gruppo di specialisti su un tema predeterminato.

Tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ITC)

Insieme delle tecnologie destinate a elaborare, organizzare e diffondere le informazioni attraverso testi, dati, voci, immagini e animazioni.

Teleconferenza

Incontro fra più persone distanti fra loro ma collegate da un sistema telematico che consente di scambiarsi contemporaneamente le informazioni.

Telemarketing

Attività di marketing effettuata tramite telefono per acquisire dati, fornire informazioni, rispondere a domande.

Testimonial

Personaggi noti utilizzati come catalizzatori dell'attenzione in forme di comunicazione di tipo giornalistico o anche pubblicitario.

Timing

Quadro di sintesi cronologica di un progetto di comunicazione, nel quale sono evidenziate la data di inizio, la durata e l'articolazione delle azioni.

U

URP

Ufficio per le Relazioni con il Pubblico è una struttura resa obbligatoria nelle Pubbliche Amministrazioni dal Decreto Legislativo 29 del 1993. Vd direttiva del Presidente del Consiglio dell'11 ottobre 1994.

VNR

Video News Release, video comunicato nel quale sono contenute immagini e commento audio.

W

World wide web

La "ragnatela mondiale" realizzata nel 1989 a Ginevra. Consente di spostarsi da un sito internet all'altro cliccando sui links presenti nel testo che si sta consultando.

Z

Zipbare

Comprimere files per raccogliarli o trasmetterli più facilmente.

Bibliografia

- AA.VV., *Guida alla Customer Satisfaction nei servizi pubblici*, Cispel, D'Anselmi Editore 1997
- AA.VV., *La guida dell'Amministrazione Locale*, Casa Editrice CEL 2000
- AA.VV., *La gestione dell'autonomia nell'ente locale*, Maggioli, Rimini 1990
- Abruzzese A., Colombo F. *Dizionario della pubblicità*, Zanichelli, Bologna 1994
- Abruzzese A., Colombo F., a cura di, *Dizionario della pubblicità. Storia, tecniche, personaggi*, Zanichelli, Bologna, 1994
- Amoretti F., *La comunicazione politica*, La Nuova Italia Scientifica, Roma 1997
- Arena G., *La comunicazione di interesse generale*, Il Mulino, Bologna 1995
- Bagnara S., *Interfacce nella comunicazione pubblica*, in *Comunicare nelle metropoli*, Utet Telecom, Torino 1995
- Bazzan G., *Pubblica amministrazione & cittadino-cliente. Dalla 241 alla riforma Bassanini*, Vannini Editrice 1997
- Bentivegna S., *La politica in rete*, Meltemi, Roma 1999
- Bonazzi F., *Itinerari di sociologia delle comunicazioni*, Franco Angeli, Milano 1998
- Brioschi E.T., *Marketing e comunicazione. Evoluzione di un rapporto*, Vita e Pensiero, Milano 1999
- Brondoni S.M., *La comunicazione nell'azienda pubblica*, Giappichelli, Torino 1999
- Caliguri M., *Lineamenti di comunicazione pubblica*, Rubbettino 1997
- Caprettini G.P., Appiano A., Scali A., a cura di, *Sintesi Comunicazione*, A. Vallardi, Milano, 2000
- Careri M., Cattaneo R. (a cura di), *Cambiare la Pubblica Amministrazione*, Laterza, Bari 1999
- De Fleur M., S. Ball-Rokeach, *Teorie delle comunicazioni di massa*, Il Mulino, Bologna, 1995

- De Vincentiis M., *La perfetta comunicazione interna*, Lupetti, Milano 2000
- De Vincentiis M., *La fabbrica delle notizie: comunicazione d'impresa e potere della persuasione*, Lupetti, Milano 1999
- Fornari G., Diodati M., *Internet per le Pubbliche Amministrazioni. Come utilizzare al meglio le opportunità della rete per assicurare le Istituzioni ai cittadini*, Buffetti, Milano 2000
- Faccioli F., *Comunicazione pubblica e cultura del servizio - Modelli, attori, percorsi*, Carocci, Roma 1999
- Fioritto A. (a cura di), *Manuale di stile. Strumenti per semplificare il linguaggio delle Pubbliche Amministrazioni*, Il Mulino, Bologna 1997
- S. Gensini, a cura di, *Manuale della Comunicazione*, Carocci, Roma, 1999
- Grandi R., *La comunicazione pubblica*, Carocci, Roma, 2001
- Gray P., Stern R., Biocca M. (a cura di), *La comunicazione dei rischi ambientali e per la salute in Europa*, Franco Angeli, Milano 1999
- Griva A., Piazza S., *Guida alla comunicazione pubblica. Teorie, strumenti ed esperienze*, Centro Scientifico 1996
- Green J., *La nuova frontiera delle comunicazioni*, Mondadori, Milano 1998
- Habermas J. *Storia e critica dell'opinione pubblica*, Laterza, Bari 1962
- Invernizzi E., a cura di, *Relazioni pubbliche. Le competenze, le tecniche e i servizi di base*, McGraw-Hill, Milano, 2001
- Jori A., *Il servizio trasparente. Comunicazione al pubblico nei servizi: progettare e organizzarla*, Franco Angeli, Milano 1997
- Kotler P., *Al servizio del pubblico. Marketing per Amministrazioni Pubbliche, ospedali, enti culturali e sociali, partiti politici, associazioni*, Etas Libri, Milano 1990
- Magnolfi B., *Dalla parte dei cittadini*, Studio Bibliografico Pratese, Prato 1999
- Mancini P., *Manuale di comunicazione pubblica*, Laterza, Roma - Bari 1999
- Manfredi F., *Le sponsorizzazioni sociali*, Etaslibri, Milano 1997

Bibliografia

- Marziantonio R., *I protagonisti dell'immagine*, IPSOA
- Mazzoleni G. *La comunicazione politica* Il Mulino, Bologna 1998
- Mcquail D., *Le comunicazioni di massa*, Il Mulino, Bologna, 1986
- Morcellini M., Fatelli G., *Le scienze della comunicazione, modelli e percorsi disciplinari*, Carocci Roma 1999
- Morcellini M., a cura di, *Mediaevo. Tv e industria culturale nell'Italia del XX secolo*, Carocci, Roma, 2000
- Morcellini M., Sorice M., a cura di, *Dizionario della comunicazione*, Editori Riuniti, Roma, 1999
- Neglia G. (a cura di), *La valutazione della qualità della formazione: esperienze a confronto*, Lupetti, Milano 2000
- Pitassi A., *Il sesto stratagemma. Il management strategico della comunicazione pubblica*, Seam, Roma 1999
- Razzante R., *Giornalismo e comunicazione pubblica*, Franco Angeli, Milano 2000
- Rizzo M.V., *Comunicazione pubblica locale*, Dedalo, Roma 1997
- Rodotà S., *Tecnopolitica. La democrazia e le nuove tecnologie della comunicazione*, Laterza, Roma-Bari 1997
- Rolando S., *Un paese spiegabile. La comunicazione pubblica negli anni del cambiamento, delle autonomie territoriali e delle reti* Etas Libri, Milano 1998
- Rolando S., *Comunicazione pubblica*, Il Sole 24 Ore, Milano 1992
- Rolando S., *Il principe e la parola*, Milano, Comunità 1987
- Rosati C., *Guida all'Ufficio per le Relazioni con il pubblico*, C.E.L., Bergamo 1996
- Rovinetti A., *Diritto di parola - Strategie, professioni, tecnologie della comunicazione pubblica*, Il Sole 24 Ore Milano 2000
- Sepe S., *Stato legale e Stato reale: Amministrazioni, cittadini e imprese alle soglie del duemila*, Il Sole 24 Ore, Milano 2000
- Wolf M., *Teorie delle comunicazioni di massa*, Bompiani, Milano, 1985

