

$$\frac{A_{14}}{4I_2}$$



Marco Carroggio  
Bruno Mastroianni  
Francesco Gagliardi

## **La relazione con i media**

L'ufficio stampa delle istituzioni senza scopo di lucro

*Prefazione di*  
Stefano Lucchini



Copyright © MMXII  
ARACNE editrice S.r.l.

[www.aracneeditrice.it](http://www.aracneeditrice.it)  
[info@aracneeditrice.it](mailto:info@aracneeditrice.it)

via Raffaele Garofalo, 133/ A-B  
00173 Roma  
(06) 93781065

ISBN 978-88-548-4720-0

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,  
di riproduzione e di adattamento anche parziale,  
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie  
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: aprile 2012

# Indice

- 11 *Prefazione*  
di Stefano Lucchini
- 13 *Introduzione*

## Parte I Il contesto

- 17 **Capitolo I**  
*L'ufficio stampa e la comunicazione istituzionale*
  - 1.1. L'ufficio stampa: dimensione specifica della comunicazione istituzionale, 18 – 1.1.1. *Le "media relations" e le altre funzioni del dipartimento di comunicazione*, 18 – 1.1.2. *L'ufficio stampa nell'organigramma*, 21 – 1.2. Importanza del rapporto con i media, 24 – 1.2.1. *I media, "modellatori" dell'opinione pubblica*, 24 – 1.2.2. *I media, canali per informare i diversi tipi di pubblico*, 27 – 1.3. Una scelta strategica, 28 – 1.4. Il contesto, 30 – 1.5. Le organizzazioni del no-profit, 32 – 1.5.1. *Definizione*, 33 – 1.5.2. *Solidarietà e orientamento al contributo sociale*, 34.
- 37 **Capitolo II**  
*Note storiche*
  - 2.1. Gli "Acta Diurna", 37 – 2.2. Dalla nascita dei giornali alla figura degli "agenti di stampa" (1700–1900), 38 – 2.3. 1900–1950: il consolidamento di una nuova professione, 40 – 2.4. 1950–1990: la generalizzazione dei media e delle media relations, 45 – 2.5. L'ufficio stampa nell'era digitale, 47.
- 51 **Capitolo III**  
*Al servizio dei media e dell'istituzione*
  - 3.1. Alla ricerca di un paradigma, 51 – 3.2. Il modello relazionale, 52 – 3.3. Vantaggi del modello relazionale, 56 – 3.4. Definizione di "media relations", 57 – 3.5. L'immagine fedele, 61.

## Parte II Il lavoro

67 Capitolo I

*La mediazione informativa*

1.1. Dal conflitto d'interessi alla conciliazione di due logiche, 68 – 1.2. Cosa vuol dire “mediare”? , 69 – 1.2.1. *La domanda informativa esplicita, implicita e potenziale*, 70 – 1.2.2. *Atteggiamenti della mediazione informativa*, 70 – 1.3. Compiti della mediazione, 72 – 1.3.1. *Gestione delle informazioni “in uscita”*, 72 – 1.3.2. *Gestione delle informazioni “in entrata”*, 74 – 1.3.3. *Mantenere i rapporti personali con i giornalisti*, 77 – 1.4. La figura del portavoce, 77.

81 Capitolo II

*Conoscere i media*

2.1. Le aziende giornalistiche, 82 – 2.1.1. *Informazione, mercato e tempo*, 82 – 2.1.2. *Il contesto creato dai nuovi media*, 85 – 2.2. Un universo differenziato, 87 – 2.2.1. *Le agenzie di stampa*, 87 – 2.2.2. *La televisione*, 90 – 2.2.3. *La radio*, 93 – 2.2.4. *I quotidiani*, 94 – 2.2.5. *I periodici*, 97 – 2.2.6. *Siti internet, blog e social network*, 99.

103 Capitolo III

*Il senso della notizia*

3.1. Fattori di notiziabilità, 104 – 3.2. La differenza fra *hard news* e *soft news*, 108 – 3.3. Il monitoraggio dei media, 109.

113 Capitolo IV

*Conoscere la propria organizzazione*

4.1. Identità e discorso istituzionale, 114 – 4.2. Analisi degli elementi identitari, 114 – 4.2.1. *Lo studio dei tratti distintivi*, 114 – 4.2.2. *La conoscenza del settore*, 116 – 4.2.3. *Il rapporto con il vertice (flusso informativo verticale)*, 116 – 4.2.4. *Il rapporto con gli altri dipartimenti e con le persone (flusso informativo orizzontale)*, 119 – 4.3. Analisi della situazione comunicativa, 120.

125 Capitolo V

*Programmazione strategica*

5.1. Una proposta operativa, flessibile e condivisa, 126 – 5.2. Gli elementi di un programma, 127 – 5.2.1. *Obiettivi da raggiungere*, 127 – 5.2.2. *Azioni da sviluppare*, 129 – 5.2.3. *Organizzazione delle azioni (persone, budget, calendario)*, 134 – 5.3. Programma generale e attività specifiche, 135.

137 Capitolo VI

*La relazione con i giornalisti*

6.1. I rapporti con i giornalisti: origine, 138 – 6.1.1. *Incontri programmati*, 139 – 6.1.2. *Incontri casuali o motivati da richiesta*, 140 – 6.2. Parametri della relazio-  
nalità, 141 – 6.2.1. *Verità e credibilità*, 142 – 6.2.2. *Cooperazione*, 143 – 6.2.3. *Accessibilità*, 144 – 6.2.4. *Tempestività*, 145 – 6.2.5. *Chiarezza*, 146 – 6.2.6. *Rilevan-*

za, 147 – 6.2.7. *Sobrietà*, 148 – 6.2.8. *Contestualità*, 149 – 6.2.9. *Coerenza*, 150 – 6.2.10. *Cortesìa*, 151 – 6.3. *Elogio della prudenza*, 152.

## 157 Capitolo VII

### *L'organizzazione del lavoro*

7.1. Servizio interno o esterno?, 157 – 7.2. Persone e mansioni principali, 159 – 7.3. Mezzi materiali, 161 – 7.4. Il budget, 163 – 7.5. Il centro di documentazione, 164 – 7.6. Il database e le *mailing list*, 167.

## 169 Capitolo VIII

### *La valutazione*

8.1. Il concetto di valutazione, 169 – 8.2. La valutazione negli uffici stampa, 170 – 8.3. Metodi, 172 – 8.3.1. *Quantificare e qualificare*, 172 – 8.3.2. *I giornalisti come consulenti*, 174 – 8.4. Modello di valutazione per istituzioni del no-profit, 175 – 8.5. I destinatari della valutazione, 177.

## 179 Capitolo IX

### *Di fronte alle crisi*

9.1. Preparare la risposta istituzionale, 180 – 9.2. Raccolta delle informazioni e identificazione dei destinatari, 181 – 9.3. Elaborazione del messaggio, 182 – 9.3.1. *Documento di posizionamento*, 182 – 9.3.2. *Lista di domande e risposte*, 183 – 9.3.3. *Argomentario*, 183 – 9.4. Scelta del portavoce, 184 – 9.5. Diventare fonte d'informazioni, 184 – 9.6. Le crisi nel modello relazionale, 186.

## Parte III Gli strumenti

## 189 Capitolo I

### *Caratteristiche dei messaggi informativi*

1.1. Centralità dei contenuti, 189 – 1.2. Il linguaggio informativo, 191 – 1.3. La forma, 192.

## 195 Capitolo II

### *Il comunicato stampa*

2.1. All'origine della notizia, 195 – 2.2. Caratteristiche formali e stilistiche, 196.

## 201 Capitolo III

### *L'intervista*

3.1. Uno strumento a due vie, 201 – 3.2. Gli accordi preventivi, 202 – 3.3. La preparazione, 204 – 3.4. Parlare *on the record*, 205 – 3.5. Pronti con ogni media, 207 – 3.6. Il ruolo dell'addetto stampa nel dopo-intervista, 209 – 3.7. Partecipazione a dibattiti o *talk show*, 210.

- 215    **Capitolo IV**  
*La conferenza stampa*
- 4.1. I preparativi, 215 – 4.1.1. *Attenzione ai contenuti*, 215 – 4.1.2. *La scelta dei relatori*, 216 – 4.1.3. *La cartella stampa*, 217 – 4.1.4. *Contenuti personalizzati*, 218 – 4.1.5. *L'orario, il luogo e le varie esigenze tecniche*, 218 – 4.1.6. *La convocazione*, 219 – 4.2. Il momento della conferenza stampa, 220 – 4.3. I *briefing* informativi, 223.
- 225    **Capitolo V**  
*La dichiarazione*
- 5.1. Prendere parte alla conversazione pubblica, 225 – 5.2. Costruire una dichiarazione efficace, 227 – 5.3. La dichiarazione audiovisiva, 228.
- 231    **Capitolo VI**  
*Rettifiche e smentite*
- 6.1. Vantaggi e inconvenienti, 231 – 6.2. Le alternative alla rettifica pubblicata, 232 – 6.3. Caratteristiche formali e stilistiche delle rettifiche da pubblicare, 234.
- 237    **Capitolo VII**  
*Immagini e video*
- 7.1. La fotografia, 237 – 7.2. L'infografia, 239 – 7.3. Il videocomunicato (*Video news release*), 240 – 7.4. Immagini di repertorio, 242.
- 245    **Capitolo VIII**  
*Gli eventi*
- 8.1. Potenzialità comunicativa, 245 – 8.2. Il ruolo dell'ufficio stampa, 246 – 8.2.1. *La teoria dell'arco*, 246 – 8.2.2. *La diffusione dell'evento*, 247 – 8.2.3. *I grandi eventi*, 249.
- 251    **Capitolo IX**  
*Altri strumenti di relazione con i giornalisti*
- 9.1. Le previsioni informative e le *newsletter*, 251 – 9.2. La documentazione e i *backgrounder*, 252 – 9.3. I reportage e i documentari, 254 – 9.4. Articoli di opinione, 255 – 9.5. Dalle dimostrazioni ai "press tour", 256.
- 259    **Capitolo X**  
*Il sito web istituzionale*
- 10.1. Internet e le *media relations*, 260 – 10.1.1. *La moltiplicazione delle voci*, 261 – 10.1.2. *La sfida dei contenuti*, 263 – 10.2. Il sito istituzionale, 265 – 10.2.1. *L'area press room*, 266 – 10.2.2. *Oltre la press room: il sito in sé*, 267.
- 271    **Bibliografia**



279 *Appendice 1*



## Prefazione

STEFANO LUCCHINI

Questo volume va oltre il semplice manuale operativo e si spinge fino ad aggiornare la visione dell'ufficio stampa e adattarla ai cambiamenti vissuti nella comunicazione che hanno profondamente influenzato il ruolo del giornalista. La domanda di fondo che gli autori si pongono è se abbia ancora senso parlare oggi di *media relations*. E la risposta che trovano è chiara: le aree di lavoro per la comunicazione istituzionale si sono di fatto moltiplicate e l'interazione tra comunicatori istituzionali e divulgatori (capaci di spiegare e semplificare l'attualità al grande pubblico) è oggi ancora più importante.

Conosco personalmente gli autori. Tutti e tre, stimati professionisti hanno un punto di vista privilegiato avendo avuto esperienze sia nel campo del giornalismo che nella comunicazione istituzionale (soprattutto in ambito educativo e sociale). Li lega anche il comune impegno accademico presso la facoltà di comunicazione della Pontificia Università della Santa Croce che conosco e apprezzo.

*La relazione con i media. L'ufficio stampa delle istituzioni senza scopo di lucro* è un vero manuale sulle relazioni fra istituzioni e mezzi di comunicazione. Con efficacia gli autori concepiscono l'ufficio stampa quale luogo d'incontro fra il giornalista e il professionista della comunicazione che lavora all'interno di un'istituzione. Ciò che unisce — o dovrebbe unire — queste due professioni (giornalisti e addetti stampa) è il servizio al cittadino. Quest'ottica incentrata sulla persona, ricorrente lungo il libro, offre una prospettiva del tutto originale e illuminante sulle *media relations*, con una forte carica etica e non solo deontologica. Nel libro infatti non si parla di codici ma di atteggiamenti professionali, come se per gli autori — secondo una visione che condivido pienamente — etica e professionalità fossero finalmente la stessa cosa.

Scorrendo le pagine, si nota che ogni volta che viene adoperato il termine "media" si allude alle persone che li compongono: i reporter, i capiredattori, i direttori, gli *opinion maker*, tenuti da conto al di là (e al di sopra) dei mezzi che contengono i loro messaggi.

È un testo che contribuisce a nobilitare una professione che troppo spesso è intesa come una questione da *spin doctor* impegnati in effetti speciali con l'obiettivo di diffondere impressioni positive sulla propria istituzione.

Lungo il libro emerge un modello di comunicazione fra istituzioni e media che ha alcune caratteristiche precise: predominio del pensiero sull'azione, priorità delle relazioni sul risultato, attenzione al feedback e prevalenza di un lavoro strutturato, a lunga scadenza.

Pregio del libro è presentare la funzione di *media relations* in questo contesto mutato dalle tecnologie. Le decisioni di un comunicatore istituzionale oggi non si prendono tenendo conto solo dei mezzi tradizionali (agenzie, giornali, radio, televisione, ecc.) ma vanno pensate in modo da raggiungere lo sconfinato panorama di piccoli e grandi opinion leader della rete.

Il contesto attuale di moltiplicazione *ad infinitum* delle fonti online e non, rende ancora più necessario il ruolo di "interprete" del giornalista. Ruolo che può essere svolto con efficacia se supportato e potenziato da uno sforzo informativo da parte delle istituzioni che compongono la società. Ho sinceramente gradito questa valorizzazione della figura professionale del giornalista messa in relazione alle responsabilità della comunicazione istituzionale.

L'unica obiezione benevola che viene da fare a questo libro è il sottotitolo che lo situa nell'ambito delle istituzioni senza fini di lucro. In realtà i criteri, i suggerimenti e le considerazioni presenti nel testo sono valide per qualsiasi tipo di organizzazione (commerciale, non commerciale e di qualsiasi genere) che ha intenzione di promuovere una comunicazione completa e seria delle proprie attività. Un testo adatto sicuramente agli studenti ma che dovrebbero leggere con attenzione anche tutti coloro che si dedicano al lavoro delle relazioni con i media.

## Introduzione

Questo libro è nato dal desiderio di rispondere a una mancanza. La letteratura sulla comunicazione, e in particolare sulle *media relations*, è incentrata sull'ambito aziendale. Nelle librerie la si trova soprattutto negli scaffali dedicati al marketing e alla comunicazione commerciale. Da tempo si sentiva il bisogno di poter offrire una guida all'impostazione delle relazioni con i media per tutte quelle organizzazioni, enti ed istituzioni, che non hanno uno scopo di lucro.

Nella cinquantesima edizione della *Encyclopedia of International Organizations* (Gale, Stati Uniti, 2011) sono registrate più di 40.000 organizzazioni internazionali senza scopo di lucro suddivise secondo le categorie di associazioni culturali, sociali, mediche e sanitarie; istituzioni pubbliche; associazioni nazionali, etniche, fraterne; organizzazioni religiose; associazioni patriottiche e di veterani, di hobby ed educative; associazioni atletiche e sportive; organizzazioni di lavoratori: sindacati, associazioni professionali e federazioni. Ed è un elenco incompleto: si pensi, ad esempio, che fra le istituzioni cattoliche internazionali ne appaiono soltanto circa 200 (quando l'Annuario Pontificio ne conta più di 2.000).

Per queste entità, impostare un dialogo rilevante con i media non risponde solo ad un interesse istituzionale. Il servizio alla società che esse offrono (sia esso di tipo culturale, sociale, religioso o perfino ludico) non può al giorno d'oggi essere scollegato dalla sua dimensione comunicativa. Detto in termini positivi: comunicare in modo completo ed interessante ciò che si sta facendo per il bene della collettività è una parte importante del contributo sociale che ciascuna istituzione no-profit cerca di realizzare.

Il contesto della comunicazione ha visto negli ultimi decenni cambiamenti inimmaginabili. Tutto è diventato più veloce, istantaneo, interattivo. La vita di un cittadino medio di un paese avanzato (ma anche nei paesi in via di sviluppo il fenomeno si sta diffondendo) è sottoposta ad un bombardamento continuo di input provenienti dal sistema mediatico. Oggi nessuno può dirsi immune o estraneo a ciò che viene discusso nell'opinione pubblica. Così le istituzioni, anche se prive di fini commerciali, hanno la necessità di poter entrare nel sistema: per esserci, per intervenire, per poter manifestare con la propria voce di essere presenti nel mondo.

Il rapporto tra istituzioni e media non è uguale a venti anni fa. Sono cambiate le circostanze, i modi, i tempi, persino i linguaggi. Impostare un

ufficio stampa oggi non è più solo creare un'unità produttiva dedita a diffondere informazioni. Sebbene molti aspetti della professione siano quelli di sempre, occorre una nuova prospettiva su cui impostare il rapporto con i mezzi di comunicazione. Quello che in questo libro viene illustrato è un modello dialogico di relazioni con i media, in cui l'apparente contrapposizione tra comunicatori istituzionali e giornalisti si risolve nella prospettiva della mediazione.

Spesso la letteratura sulla comunicazione istituzionale presenta in modo conflittuale l'incontro tra queste categorie professionali, relegando il ruolo dell'addetto stampa a quello del pompiere dedito a minimizzare i danni. In questo testo gli autori, che sono sia giornalisti che comunicatori istituzionali, hanno compiuto lo sforzo di capovolgere la prospettiva mostrando che il conflitto è superabile. L'addetto stampa non è più solo un portavoce del messaggio istituzionale ma si evolve in un mediatore che tenta di conciliare due interessi: il bene istituzionale e quello informativo. La consapevolezza di fondo è che le relazioni tra media e istituzioni si reggono solo a patto che, alla fine, a essere difesi siano gli interessi del pubblico.

Il libro ha uno schema tripartito. Nella prima sezione si colloca l'ufficio stampa nel contesto più ampio della comunicazione istituzionale, con un excursus storico sulla nascita ed evoluzione degli uffici stampa e si delinea un modello di *media relations* che si potrebbe definire personalista.

La seconda sezione analizza tutte le tappe necessarie per un proficuo lavoro di relazioni con i media: dallo studio della propria realtà istituzionale, alla programmazione strategica, passando per la qualità nei rapporti con i giornalisti, arrivando a delineare un modello per la valutazione del lavoro svolto. Alla fine di questa sezione si fa cenno anche al tema dell'ufficio stampa di fronte alle crisi informative.

Infine, nella terza parte, si offre un vademecum degli strumenti classici dell'ufficio stampa: dal comunicato, alla conferenza stampa, passando per i materiali d'appoggio, alle foto, al modo di affrontare le interviste, le dichiarazioni, le rettifiche e le smentite. Anche in questa parte, le questioni tecniche sono subordinate alla qualità dei contenuti.

Un sentito ringraziamento va a tutti coloro che hanno letto queste pagine apportando utilissimi suggerimenti. In modo particolare Alfonso Nieto, José María La Porte, Paolo Fucili, Valeria Ascheri, Stefano Grossi Gondi; i giornalisti (sarebbe impossibile nominarli uno a uno) che negli anni collaborando con gli autori hanno contribuito a far capire il valore della relazione tra comunicatori; gli studenti della facoltà di Comunicazione Istituzionale della Pontificia Università della Santa Croce nelle cui aule insegnano i tre autori.

PARTE I

## IL CONTESTO





## L'ufficio stampa e la comunicazione istituzionale

Il concetto di “ufficio stampa” fa riferimento al luogo e all'attività di incontro tra due professionisti: da una parte l'addetto stampa o portavoce, cioè la persona incaricata di gestire i rapporti di una organizzazione con i mezzi di comunicazione, e dall'altra il giornalista che lavora in un quotidiano, una stazione radio, un'agenzia stampa, una televisione, un magazine digitale o un'altra qualsiasi testata.

Nella sua accezione più statica, quale sede fisica, il termine *ufficio* pone l'accento sugli aspetti materiali e di organizzazione del lavoro. La parola *stampa*, invece, è un'eredità del passato che oggi include anche tutte le testate *non stampate*. L'anacronismo, tuttavia, è espressivo: stampa richiama l'idea di *scrittura*, compito intellettuale di organizzazione e rappresentazione grafica delle idee che è alla base di ogni attività di comunicazione con i media.

L'unità incaricata dei rapporti fra un'istituzione e i media viene a volte denominata con espressioni diverse da *ufficio stampa*, al fine di cogliere sfumature che si aggiungono al nucleo originale della funzione: ad esempio, l'ufficio che gestisce i rapporti del governo del Lussemburgo con i giornalisti si chiama *Service information et presse*, e oltre alle relazioni con i media, cura i rapporti con altre persone che chiedono informazioni; una no-profit di Washington, il *Fred Hutchinson Cancer Research Center*, adopera la designazione *Media Center*, per sottolineare l'idea dell'ufficio come punto di incontro con i giornalisti specializzati in informazione medica e scientifica; *Sala Stampa della Santa Sede*, invece, è il termine impiegato dal Vaticano, forse per mettere in evidenza l'idea di spazio fisico — la *sala* — dove i giornalisti accreditati possono lavorare.

Indipendentemente dalla denominazione, l'ufficio stampa è sempre un centro di mediazione. Chi si trova a lavorare in questo ambito ha a che fare con due interessi diversi e spesso non coincidenti, almeno a prima vista: gli interessi dei dirigenti istituzionali e quelli dei giornalisti. L'addetto stampa si trova nella posizione di dover difendere i bisogni degli uni e degli altri. Aiuta i primi a diffondere una conoscenza adeguata dell'istituzione e collabora con i secondi offrendo contenuti rilevanti per il pubblico e per le loro testate.

Per le stesse ragioni, l'ufficio è uno spazio di relazione. L'addetto stampa impiega il suo tempo tra rapporti con persone della propria istituzione e con i giornalisti interessati al settore di attività specifico.

In un'accezione più dinamica, che guarda soprattutto all'attività degli uffici stampa, si adopera di solito il termine inglese *media relations*, ossia relazioni con i media. L'espressione risulta chiarificante e si è introdotta anche nel linguaggio professionale di paesi di lingua non inglese<sup>1</sup>. La parola *media*, di radice latina, riguarda in modo diretto il destinatario principale: i mezzi di comunicazione, e più specificamente i giornalisti. *Media* ha pure a che fare con la menzionata capacità di *mediazione*. Il secondo termine, *relations*, esprime la centralità delle relazioni in questo compito di mediazione informativa. Relazioni che sono sempre personali perché sia le istituzioni sia i media, così come il pubblico, altro non sono che un insieme di persone libere.

L'attività svolta dall'ufficio stampa, che d'ora in poi denomineremo indistintamente *media relations* o relazioni con i media, ha quindi alcuni obiettivi particolari di relazione e di mediazione e due soggetti precisi: istituzione e mezzi di comunicazione.

## **1.1. L'ufficio stampa: dimensione specifica della comunicazione istituzionale**

### *1.1.1. Le "media relations" e le altre funzioni del dipartimento di comunicazione*

Le considerazioni precedenti vanno delineando un'attività strategica che è certamente parte centrale della comunicazione istituzionale ma che non deve essere scambiata con il tutto. L'ufficio stampa è *una* delle diverse funzioni del dipartimento di comunicazione o, nell'accezione più dinamica, le relazioni con i media sono *una* delle molteplici dimensioni della comunicazione istituzionale.

La comunicazione istituzionale può essere definita come

l'attività manageriale che tende a gestire tutte le relazioni comunicative di un'organizzazione e dei suoi membri con i diversi tipi di pubblico con cui si relaziona, sia interni che esterni; il suo obiettivo è stabilire rapporti di qualità, acquisire notorietà sociale e proiettare un'immagine pubblica dell'istituzione adeguata ai suoi fini e attività<sup>2</sup>.

1. Diverse aziende italiane, ad esempio, denominano con il termine *media relations* il loro ufficio stampa (Pirelli, Siemens Italia, ecc.) e da qualche tempo alcune università offrono master o corsi di specializzazione con il titolo "Media Relations".

2. Cfr. LA PORTE 2002.

Nella definizione precedente si adoperava il termine *pubblico* nel senso più tradizionale delle pubbliche relazioni, inteso come gruppo di persone con un legame comune riguardo a un particolare interesse o questione rilevante.

Un'istituzione deve far fronte a una miriade di destinatari rilevanti con i quali cerca di comunicare in modo diretto e costante. Gli studiosi classificano il pubblico secondo categorie che si sovrappongono: pubblico interno (dipendenti, dirigenti, azionisti) ed esterno (mezzi di comunicazione, governo, clienti, comunità, fornitori, educatori); pubblico primario, secondario e marginale (in funzione della loro importanza per il raggiungimento dello scopo istituzionale); pubblico tradizionale (nel quale rientrano gli impiegati o i clienti) e futuro (ad esempio, i giovani, che sono potenziali futuri clienti); pubblico favorevole, contrario e indifferente. Altri parametri che aiutano l'individuazione dei destinatari sono i fattori psicologici, gli stili di vita, le relazioni sociali e le subculture; cioè, segmenti di popolazione raggruppati attorno a caratteristiche psicologiche o sociali<sup>3</sup>.

I diversi tipi di pubblico interagiscono e si influenzano a vicenda. La sfida dei dirigenti istituzionali è quella di riuscire a parlare con una sola voce, evitando un doppio linguaggio e, allo stesso tempo, essere in grado di adeguare il lessico, lo stile e i contenuti in modo tale che la comunicazione sia efficace e veritiera perché misurata sulla sensibilità, sulle necessità e sulle facoltà ricettive di ciascun pubblico. Lo scopo è, dunque, ottenere relazioni mutuamente benefiche e a lungo termine con le *audience* chiave dell'organizzazione: relazioni di qualità.

Il concetto di *pubblico* non è universalmente condiviso<sup>4</sup>. Come non lo è la distinzione fra *comunicazione interna* e *comunicazione esterna*<sup>5</sup>. I dipen-

3. Cfr., ad esempio: SEITEL 2006, 10–11; GRUNIG ed. 1992, 138. Per Grunig, l'elemento che meglio descrive un pubblico è la condivisione di uno stesso problema: "*problems define publics* — afferma — *more than publics define problems: a public is always specific to a particular situation or issue*".

4. Nieto, per esempio, offre una interessante distinzione dei destinatari della comunicazione istituzionale fra "pubblico" e "partecipe". Il primo gruppo è costituito dalle persone e istituzioni che hanno in comune "la condizione di essere soggetti passivi della comunicazione istituzionale" (potenziali consumatori e clienti, istituzioni di economia civile, ecc.). Nel gruppo dei partecipi, invece, include alcuni destinatari di quelli che venivano tradizionalmente denominati pubblico, sia interno che esterno. I partecipi, per Nieto, sono le "persone che hanno parte, diretta e attiva, nella struttura e nell'attività dell'istituzione". Concretamente, si troverebbero in questa categoria i dirigenti, gli impiegati, i soci, i mediatori (fra cui i mezzi di comunicazione) e i clienti. Cfr. NIETO 2006, 108. Grunig denomina *stake-holders* i clienti, i concorrenti, i mezzi di comunicazione, gli impiegati, i fornitori, ecc. Definisce *stake-holders* come "*people who are linked to an organization because they and the organization have consequences on each other — they cause problems for each other*", Cfr. GRUNIG ed. 1992, 125.

5. Per quanto riguarda la comunicazione aziendale, Nieto scrive che "l'universalizzazione del mercato, le innovazioni della tecnologia della comunicazione e dell'informazione, il nuovo modo di intendere le relazioni con i destinatari sono stati fattori determinanti per la commistione tra gli ambiti di realizzazione della comunicazione d'impresa. È difficile delimitare una comunicazione dall'altra (...) La complessità aumenta quando l'azione di marketing incide tanto sul personale dell'impresa quanto sui potenziali compratori. Attualmente il compito della comunicazione *nella e dall'*istituzione

denti di un'azienda (pubblico *interno*) sono non di rado i primi e i più efficaci portavoce esterni dell'istituzione, perché riflettono meglio di ogni altra persona quell'elemento intangibile ed essenziale che è la "cultura dell'organizzazione"<sup>6</sup>.

La Porte, a cui si ispira la definizione di comunicazione istituzionale sopra riportata, afferma che le campagne pubblicitarie destinate al pubblico esterno influiscono di fatto sugli impiegati, e viceversa<sup>7</sup>.

Se abbiamo scelto di adoperare abitualmente questi concetti (pubblico e destinatari, comunicazione interna ed esterna) è perché presentano notevoli vantaggi didattici: è più facile metterli in discussione una volta che sono stati compresi.

La definizione precedente, inoltre, accenna a diverse *relazioni comunicative*. Alcune delle relazioni tipiche della comunicazione istituzionale sarebbero, ad esempio, la comunicazione interna (*employee communications*), comunicazione con i clienti (*customer relations*), con gli investitori (*investor relations*), con i politici (*political relations* o *government affairs*), con la comunità dove opera l'organizzazione (*community relations*) e altre dimensioni della comunicazione quali la *pubblicità*, *l'identità corporativa*, la *sponsorizzazione*, la *produzione di pubblicazioni*<sup>8</sup>. Alcuni autori inquadrano anche nella comunicazione istituzionale le pratiche di *lobbying*<sup>9</sup>. Infine, riveste particolare importanza la relazione focalizzata su un pubblico esterno specifico, quello dei giornalisti. Di quest'ultimo ambito relazionale si occupa il settore delle *media relations*.

Distinguere è sempre un bene nel lavoro di comunicazione. Separare la parte dal tutto; nel nostro caso, le *media relations* dalla comunicazione istituzionale e all'interno ogni sua parte: le *media relations* dalla pubblicità, dalle *investor relations* e così via. Chiarire i concetti è un esercizio che aiuta a definire gli obiettivi, a scegliere i mezzi giusti, a risparmiare frustrazioni e adottare l'atteggiamento professionale e psicologico più adatto per rivolgersi a ciascun interlocutore.

Allo stesso tempo, la netta distinzione fra comunicazione istituzionale e *media relations* può sfumarsi nella pratica professionale. Infatti, capita con

supera il confine della relazione puramente commerciale per inserirsi nella relazione tra persone con interessi più complessi e preziosi". NIETO 2006, 37.

6. Cfr. DRUKER 1973, 198.

7. Cfr. LA PORTE 2003, 31.

8. Cfr. BEARD 2008, 7-24. Sulla sponsorizzazione dal punto di vista della comunicazione istituzionale, cfr. CARROGGIO 1996, capitoli 1-3.

9. L'attività di *lobbying* si trova a metà strada fra la consulenza legale e le relazioni pubbliche, e in un certo modo si sovrappone con alcune delle relazioni menzionate: *political* e *government relations*, *community relations*. Un'analisi delle relazioni con i *decision makers*, così come una prima descrizione di questo fenomeno nel Regno Unito (dimensione, crescita, attività, tattiche e strategie) in: MOLONEY 1996.