

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI FIRENZE

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA VITIVINICOLA E SVILUPPO RURALE

Anno Accademico 2009/2010

TESI DI DOTTORATO IN
ECONOMIA VITIVINICOLA E SVILUPPO RURALE
(XXIII CICLO)

COMUNICAZIONE E MARKETING TERRITORIALE:
LO STUDIO DI UN NUOVO MODELLO DI STRATEGIA PER IL TERRITORIO TOSCANO
(SPS/08)

CANDIDATA
Camilla Lastrucci

COORDINATORE
Prof. Leonardo Casini

TUTOR
Prof. Luca Toschi

INDICE

| | |
|--|-----------|
| Introduzione | 1 |
| Parte I | |
| CAPITOLO 1 | 7 |
| <i>Il marketing territoriale oltre i limiti del dominante modello comunicativo</i> | |
| 1.1 Definizione di marketing territoriale | 7 |
| 1.2 Origini ed obiettivi del marketing territoriale | 10 |
| 1.3 Le caratteristiche | 15 |
| 1.4 L'oggetto: il territorio (inteso come punto di partenza per il vantaggio competitivo) | 23 |
| 1.5 Le funzioni del marketing territoriale | 29 |
| 1.6 L'esigenza di adottare strategie di marketing territoriale | 32 |
| CAPITOLO 2 | 36 |
| <i>Gli strumenti del marketing territoriale</i> | |
| 2.1 Il prodotto "Territorio" | 36 |
| 2.2 La scelta dei segmenti di mercato verso i quali orientare l'offerta | 38 |
| 2.3 Gli strumenti del marketing territoriale | 44 |
| 2.3.1 Strumenti per la condivisione dell'identità | 44 |
| 2.3.2 Strumenti per la costruzione dell'identità | 49 |
| 2.3.3 Strumenti per la comunicazione dell'identità | 51 |
| 2.4 Gli strumenti a carattere ibrido | 55 |
| Parte seconda | |
| CAPITOLO 3 | 61 |
| <i>la comunicazione istituzionale della regione toscana verso il territorio: il feedback dell'identità mediale</i> | |
| 3.1 Premessa sul processo operativo del Communication Strategy Knowledge | 61 |
| 3.2 Il monitoraggio dell'identità mediale della Regione Toscana | 68 |

| | |
|---|------------|
| 3.3 Ai confini dei testi auto/etero prodotti | 95 |
| CAPITOLO 4 | 103 |
| <i>La comunicazione istituzionale della regione toscana e la comunicazione organizzativa. un nuovo strumento per una comunicazione territoriale: il csk</i> | |
| 4.1 Le interviste e i flussi comunicativi interni alla Regione Toscana | 103 |
| 4.2 Le Tematiche: argomenti principali che caratterizzano la semantica della sicurezza | 111 |
| 4.3 Analisi del sistema Controllo Strategico di Gestione (CSG) | 115 |
| 4.3.1 La struttura del CSG | 116 |
| 4.3.2 Descrizione funzionale | 123 |
| 4.3.3 La “sicurezza” all’interno del CSG: i primi risultati delle ricerche | 124 |
| 4.4 Il CSK: ipotesi di strategie future per una comunicazione territoriale | 135 |
| Appendice | 160 |
| <i>Ipotesi per uno studio di caso: l’azienda “I Campetti”</i> | |
| 5.1 Premessa sull’analisi | 160 |
| 5.2 La comunicazione autoprodotta: dall’azienda verso il territorio | 164 |
| 5.3 Il Sito web | 170 |
| 5.4 La comunicazione eteroprodotta: dai media verso l’azienda | 172 |
| 5.5 I risultati dell’analisi | 180 |
| Conclusioni | 184 |
| Bibliografia | 186 |

INTRODUZIONE

Oggi alla Comunicazione si riconosce una centralità strategica impensabile fino a qualche decennio fa. Enti pubblici e privati hanno compreso il ruolo che essa può rivestire sul fronte sia esterno che interno, per garantire una maggiore produttività in termini di realizzazione di prodotti e servizi e una più sensibile efficienza relativamente ai tempi e ai modi nei quali questi risultati vengono raggiunti. Gli enti pubblici, ad esempio, a partire dagli anni Novanta, hanno iniziato un lungo e fondamentale percorso verso il riconoscimento della funzione centrale della comunicazione nell'avvicinare le istituzioni all'utenza e nel rendere quest'ultima protagonista attiva del processo comunicativo (leggi 142/1990 e 241/1990). In questa fase la Comunicazione ha progressivamente iniziato a porsi come ambiente, spazio di incontro e interazione fra il mondo esterno, quello dell'utenza e degli *stakeholder* in genere, e quello interno, caratterizzato dalle diverse esigenze del personale dell'ente/azienda. La sua funzione si è estesa: da un ruolo più informativo-trasmissivo ed essenzialmente rivolto ai media, si è poi configurato come la "cabina di regia" in grado di interpretare e sistematizzare le problematiche provenienti dai due fronti (interno ed esterno), raccogliendo e organizzando le diverse segnalazioni, ma soprattutto dando a queste necessità risposte tempestive in termini sia politici (di strategia d'impresa) che organizzativi (flussi operativi interni ed esterni). Ed infatti, è questo il periodo in cui anche la figura preposta al governo di tale processo, il Comunicatore,

ha trovato un riconoscimento anche istituzionale (Legge 150/2000). Ma le organizzazioni, quelle pubbliche in primis, hanno fatto fatica a recepire questi cambiamenti in profondità e spesso, anche a causa delle nuove tecnologie, si è ingenerata l'illusione di poter governare questa complessità di scenario con interventi di tipo tecnologico o con operazioni di semplice marketing. Il risultato, il più delle volte, è stato il proliferare, ad esempio, di siti web che, solo nella migliore delle ipotesi, si sono rivelati poco più di dettagliate brochure da mettere online, semplici alternative al formato cartaceo: vecchie e inadeguate strategie per dare risposte a problematiche nuove. Scenario simile si ritrova anche nel mondo delle aziende private. Troppo spesso le imprese sono cadute nella tentazione di identificare la comunicazione con la promozione della loro immagine aziendale. Basandosi su questo limitante presupposto, hanno impostato le loro strategie di impresa posizionando la comunicazione a valle dei processi produttivi, centrate cioè sui prodotti definiti e finiti, rinunciando così agli immensi vantaggi che sarebbero potuti scaturire dal collocare la comunicazione a monte del processo, e cioè già in fase di progettazione dei prodotti, comunicativi e non¹. Né segnali più interessanti si sono riscontrati nell'area della comunicazione territoriale, dove la Comunicazione ha avuto l'obiettivo di coordinare interessi ed esigenze diverse, orchestrare realtà già definite, in particolare comunicare i prodotti ed i servizi, piuttosto che per ideare, sviluppare, realizzare e monitorare l'uso concreto dei prodotti e servizi stessi. Da qui risulta urgente intervenire proprio sul piano della strategia di comunicazione. Una strategia che dovrà agire in modo tale che

¹ Toschi L., *La comunicazione generativa*, Apogeo, Milano, 2011

la centralità della comunicazione, faticosamente e meritoriamente acquisita in anni di importanti esperienze italiane e internazionali, non si riduca soltanto a strategie di marketing, ma si ponga veramente come la “cabina di regia” di tutte le azioni comunicative, che vanno dall’organizzazione dei flussi comunicativi fino allo sviluppo di ambienti di gestione e condivisione di *knowledge*. In questa nuova prospettiva, progettare una strategia di comunicazione, significa mettere in moto un meccanismo capace di portare a sistema senza appiattare, di regolare rispettando la complessità, di valutare senza reprimere, agendo come strumento di governo di complessi sistemi organizzativi in continuo divenire. Un processo innescato e sostenuto dalla comunicazione, in questa prospettiva vista come energia creatrice, capace cioè di ripensare la mission e l’organizzazione di enti, istituzioni e aziende alla luce dei contenuti che il processo comunicativo stesso sollecita a produrre: è questo il fulcro della *working hypothesis* della comunicazione generativa, paradigma che supera il modello gerarchico-trasmissivo-imitativo dell’attività comunicativa, sulla base del quale questa tesi si è sviluppata². Un processo, allora, che chiameremo proprio “generativo”, tale cioè da dare vita ad identità inedite che dalla comunicazione attingono forze e risorse, dando respiro a ciò che già esiste o che allo stesso tempo divengono generatrici di identità del tutto nuove. Qui sta la sfida di una comunicazione che si assume il ruolo di spezzare la consueta distinzione tra comunicazione interna ed esterna, vedendo nella Conoscenza e nella Ricerca non una premessa alla produzione, sia essa anche una strategia per il marketing territoriale, ma il valore ultimo della produzione stessa. Questo

² Toschi L. 2011, op. cit

significa trasformare la comunicazione del prodotto in una nuova forma di comunicazione che va collocata anche e soprattutto dentro il prodotto, e cioè nel suo uso reale. Così facendo, le modalità di fruizione di quest'ultimo si potranno trasformare in fondamentali dati di conoscenza per migliorare o trasformare il prodotto stesso. In tale prospettiva appare evidente come la Conoscenza sia indispensabile per un processo produttivo, perché, da un lato indirizza, corregge, trasforma il prodotto e dall'altro forma il consumatore ad un uso consapevole di quest'ultimo. La mia attività di dottorato, che ho descritto in questa tesi, ha avuto l'obiettivo di portare avanti un progetto di ricerca che aveva l'obiettivo di realizzare un modello di strategia di comunicazione del territorio in grado di porre al centro del suo processo la conoscenza, la ricerca, la formazione. Un progetto che, al tempo stesso, valorizzasse l'attività economica nelle sue molteplici sfaccettature, i comportamenti sociali dei soggetti individuali e collettivi, i flussi umani (da quelli turistici a quelli più propriamente legati alle attività economiche), l'identità mediale dei territori stessi così come espressa dalle più svariate forme comunicative. In questa precisa prospettiva di valorizzazione della comunicazione intesa come sistema che è sì espressione di una cultura del territorio, ma che contemporaneamente esprime, indirizza, definisce l'identità comunicativa del territorio, si è ritenuto fondamentale, per capire il rapporto fra strategie comunicative top level, sviluppate a livello di governo locale e possibili strategie d'impresa, analizzare quale fosse il modello comunicativo oggi caratterizzante l'organo di governo per eccellenza nel nostro territorio, e cioè quello della Regione Toscana, monitorando, in particolare, l'attività dell'Agenzia di Informazione e dell'Ufficio di Comunicazione.

Il tutto nella specifica prospettiva, ritenuta centrale, di comprendere come si materializzasse, a livello di sistema il rapporto fra:

- scelta dell'indirizzo politico in un determinato settore
- definizione della strategia comunicativa
- comunicazione organizzativa interna
- comunicazione verso l'esterno (specialmente comunicati stampa, brochure e siti web)
- monitoraggio degli effetti della comunicazione autoprodotta sulla comunicazione etero prodotta dai vari media (carta stampata, televisioni, radio, internet, etc.)
- portata a sistema dei dati emergenti circa gli effetti della comunicazione istituzionale all'interno dell'ente stesso.

Il modello di flusso ricavato dall'analisi della Regione Toscana ha permesso di comprendere le modalità fino ad oggi attivate nel comunicare se stessa verso l'esterno, in particolare verso i media, e l'immagine che questi ultimi divulgano indipendentemente della Regione. Ma soprattutto, si è prestata la massima attenzione ad analizzare il modello di monitoraggio degli effetti della comunicazione istituzionale sui media: così facendo si è voluto creare un sistema di valutazione orientato alla content analysis con cui poi cercare di comprendere, se e come, i dati emergenti erano organizzati e disseminati internamente alla stessa Regione Toscana. Un passo necessario per coinvolgere le aree di progettazione e di gestione politica interessate, nell'ottica generativa e di condivisione della conoscenza che abbiamo precedentemente detto. Qualsiasi politica di indirizzo comunicativo, mirata cioè a creare un macro immaginario che sia trainante rispetto al micro immaginario delle aziende, oggi come mai avrà bisogno di creare un ambiente di

comunicazione che sia in grado di recepire le esigenze, le potenzialità inesprese del territorio a tutti i livelli di riferimento. Portare a sistema questa creatività diffusa, anche se a volte critica e casuale, significa ridefinire le risorse di un territorio riuscendo finalmente ad andare oltre una visione finanziaria e monetaria, non solo oggi in considerazione della crisi poco sostenibile, ma ormai insufficiente sul piano della competizione internazionale.

Parte I

CAPITOLO 1

Il marketing territoriale oltre i limiti del dominante modello comunicativo

1.1 Definizione di marketing territoriale

Il concetto di marketing si fonda sullo studio del mercato da cui è poi possibile rilevare ogni dato e informazione che permette la realizzazione di un piano strategico di marketing, facilitando così l'impresa in una più efficace azione di produzione, promozione e vendita dei suoi prodotti o servizi ai potenziali consumatori e utenti, nella prospettiva di realizzare un adeguato profitto³.

Per quanto riguarda il marketing territoriale, esso si fonda sullo studio del territorio e del mercato degli investitori, da cui si rileva ogni dato e informazione utile per realizzare un piano strategico di marketing territoriale, sulla base del quale facilitare l'ente pubblico locale nella sua azione di definizione, promozione e vendita di un insieme di servizi territoriali ai potenziali investitori, nella prospettiva di negoziare nuovi investimenti per migliorare la competitività delle imprese esistenti e per realizzare l'insediamento di nuove imprese non esistenti sul territorio.

³ Bramanti A., *Vantaggi competitivi assoluti, territorio e governance*, in Biggiero L, Sammarra A., (a cura di), *Apprendimento, identità e marketing del territorio*, Carocci Editore, Roma, 2002.

Praticamente, nel primo caso le imprese producono e vendono i prodotti e i servizi con lo scopo di soddisfare anzitutto l'interesse degli azionisti ed i dipendenti; nel secondo caso, gli enti pubblici locali producono e vendono l'offerta territoriale per valorizzare il territorio dal punto di vista socio-economico, vale a dire lo scopo primario di soddisfare l'interesse collettivo⁴.

Per quanto riguarda il piano strategico, nel primo caso esso contiene gli obiettivi di profitto che vengono auspicati dagli azionisti e dai dipendenti, mentre nel secondo esso contiene gli obiettivi sociali auspicati dai pubblici amministratori nell'esercizio delle attività di interesse generale.

Il lavoro di realizzazione e attrazione di un piano strategico di marketing territoriale, e quindi di negoziazione di nuovi investimenti, dovrà essere condiviso dagli enti pubblici locali con gli operatori privati, in maniera da beneficiare dell'apporto di risorse economiche, e soprattutto manageriali, che il mondo imprenditoriale per sua natura è capace di esprimere.

Pertanto, ai fini di attuare con maggiore efficacia un determinato piano strategico di marketing territoriale, appare opportuno tentare la via di affidarsi ad un operatore terzo, vale a dire ad una autonoma Agenzia per gli investimenti Territoriali (A.I.T.), a capitale misto pubblico-privato, con il compito di definire, promuovere e vendere l'offerta territoriale sul mercato degli investitori, in cambio di nuovi investimenti profittevoli. Così facendo il beneficio socialmente più diffuso si può immaginare pensando al raggiungimento di due concreti obiettivi:

- a. Il potere politico si coniuga con il potere economico per lo svolgimento di attività di interesse generale;
- b. L'imprenditoria privata realizza in modo responsabile la sua

⁴ Latusi S., *Marketing territoriale per gli investimenti*, Egea, Milano, 2002.

vera missione di perseguire l'interesse individuale non disgiunto dall'interesse sociale⁵.

Tali Agenzie nascono come speciali imprese autonome, con capitale misto pubblico-privato, la cui forma giuridica può essere di volta in volta individuata, tenendo sempre in considerazione che si tratta di *imprese non profit* al servizio della comunità locale, nazionale o europea, a seconda dell'ente territoriale in concorrenza con altri enti territoriali⁶.

Sul piano operativo, tali Agenzie hanno il compito di effettuare uno studio del territorio e del mercato degli investitori da cui desumere gli elementi informativi utili per definire sia l'offerta territoriale sia il piano di marketing strategico che risulti vincente nella realizzazione degli obiettivi di uno o più progetti di sviluppo locale incentrati sulle più svariate attività economiche: industria informatica, elettronica, tessile, meccanica fine, museale, turismo, agriturismo, ecc.⁷. In questa prospettiva, il ruolo della comunicazione, nell'accezione generativa del termine qui adottato, diventa essenziale⁸. Una comunicazione intesa, non solo come comunicazione del prodotto, ma comunicazione per ideare, sviluppare, realizzare e monitorare l'uso concreto del prodotto stesso. Per creare quindi un ambiente comunicativo che ridefinisca il rapporto fra mondo della produzione e dell'uso.

⁵ Valdani E., Ancarani F., *Strategie di Marketing del territorio*, Egea, Milano, 2000

⁶ Cozzi G., Ferrero G., *Marketing, principi, metodi, tendenze evolutive*, Giappichelli, Torino, 2000.

⁷ Caroli M.G., *Il marketing territoriale*, Angeli, Milano, 2003.

⁸ Toschi L 2011, op. cit.

1.2 *Origini ed obiettivi del marketing territoriale*

Le autorità governative della Nuova Zelanda, nel 2002, commissionarono delle ricerche di mercato riguardanti il posizionamento internazionale della nazione, rilevando che l'identità mediale di tale nazione ne proponeva un'immagine di paese perfetto per le attività all'aria aperta. Tale immagine fu valutata come riduttiva, per cui le autorità locali investirono delle risorse per incentivare il turismo, evidenziando anche aspetti legati alla creatività, alla conoscenza e all'innovazione. Pertanto, venne modificato il posizionamento della Nuova Zelanda a livello internazionale, da un lato, consolidando l'immagine di un Paese in grado di sostenere i settori chiave che solitamente ne avevano trainato lo sviluppo, dall'altro, cominciando a promuovere le aree di competitività emergenti⁹.

In pratica, la Nuova Zelanda si era posta l'obiettivo di promuovere la nazione come luogo ideale in cui vivere, lavorare e investire puntando a traguardi sia nel medio che nel lungo termine.

Nel 2010, quello della Nuova Zelanda appare come uno degli innumerevoli esempi di aree geografiche in cui le strategie di sviluppo adottano logiche definite di marketing territoriale. Infatti, nonostante si tratti di un fenomeno relativamente recente, la gestione dei territori attraverso il ricorso a strumenti e tecniche mutuati dal mondo delle aziende, è

⁹ Gallucci C., *Verso un'interpretazione sistemica del marketing territoriale*, in Aa.Vv., *Esperienze d'impresa. Serie speciale S/2*, Università degli Studi di Salerno, 2003.

divenuta una prassi consolidata e diffusa in tutto il mondo¹⁰.

La principale causa alla base di tale tendenza è riconducibile ad un accresciuto livello di competitività tra aree geografiche; lo sviluppo ed il benessere di un territorio, infatti, sembrano sempre più spesso passare per la sua capacità di attrarre imprese e turisti; il manifestarsi di dinamiche concorrenziali tra aree, a sua volta, è la conseguenza di una serie di cambiamenti che hanno caratterizzato il panorama economico mondiale degli ultimi decenni.

La necessità di governare un'area geografica adottando logiche strategiche emerge, quindi, come diretta conseguenza, da un lato, dello sviluppo di una competizione sempre più marcata tra territori; dall'altro, dell'esigenza di perseguire, unitamente alla crescita economica, anche finalità di carattere sociale, e ambientale. Tradizionalmente, infatti, la gestione pubblica di un territorio veniva effettuata essenzialmente attraverso l'impiego di strumenti di pianificazione urbanistica e amministrativa, quale, ad esempio, il Piano Regolatore, che rappresentava il mezzo principale per definire «cosa» un territorio sarebbe dovuto diventare.

Le trasformazioni verificatesi nel corso degli ultimi anni hanno, però, reso palese l'inadeguatezza di tali strumenti e la necessità, per le amministrazioni pubbliche, di affiancare a essi, logiche e modalità di intervento derivanti dalla gestione d'impresa. In tal senso, i governi locali e nazionali, oltre all'amministrazione del presente devono dedicare sempre maggior impegno alla pianificazione del futuro, definendo un modello di crescita, individuando le risorse necessarie al suo perseguimento e ponendo in essere un complesso di azioni per la loro acquisizione.

¹⁰ Pichierrri A., *Lo sviluppo locale in Europa. Stato dell'arte e prospettive*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2005.

Nonostante l'applicazione del marketing a un territorio sia una disciplina alquanto recente, essa è già stata oggetto di notevole attenzione da parte degli studiosi; peraltro, soprattutto nelle prime fasi dello sviluppo di questa materia, il dibattito ha visto interventi di ricercatori provenienti da numerose aree, ciascuno dei quali ha apportato una diversa ottica nell'analisi della tematica. Urbanistica, sociologia, economia d'impresa, pubblica amministrazione, comunicazione, geografia economica hanno fornito visioni diverse e presentato molteplici interpretazioni degli obiettivi dell'attività, del suo oggetto, del processo attraverso cui questa viene svolta, dei suoi destinatari e dei suoi beneficiari. Tanto è vero che molto spesso è difficile trovare una convergenza, anche solo sul piano prettamente terminologico; si parla, di volta in volta, di city marketing, marketing territoriale, sviluppo locale, marketing degli investimenti, marketing urbano, marketing locale, marketing turistico¹¹.

Al solo fine di mostrare la varietà delle interpretazioni e degli approcci possibili, di seguito si riportano alcune delle definizioni associate al marketing applicato al territorio:

- insieme di attività finalizzate a raccordare la fornitura di funzioni urbane con la domanda espressa dai residenti, dalle imprese locali dai turisti e dagli altri utilizzatori potenziali del territorio¹²;
- insieme di azioni volte a perseguire la promozione di tutti gli aspetti che determinano il benessere delle persone che vivono nel territorio¹³;

¹¹ Amato G., Varaldo R., Lazzeroni M., *La città nell'era della conoscenza e dell'innovazione*, Angeli, Milano, 2005.

¹² Van Der Meer J., *The role of city marketing in urban management*, in *Euricur Series*, n.2, 1990.

¹³ Van Den Berg L., Klaassen L.H., Van Der Meer J., "Marketing metropolitan regions", International Conference on *Marketing Metropolitan Regions*, 8-10 novembre, 1990.

- insieme delle azioni collettive poste in atto per attirare in una specifica area o territorio, imprese locali e promuovere un'immagine favorevole¹⁴;
- insieme di attività volte a definire il corretto mix di caratteristiche strutturali e di servizi offerti da una determinata area, stabilire un valido sistema di incentivi per gli attuali e potenziali utilizzatori dell'offerta del territorio, individuare modalità efficaci di distribuzione dell'offerta territoriale, promuovere l'immagine del territorio in maniera che i potenziali utilizzatori ne percepiscano correttamente il valore¹⁵;
- insieme delle attività volte a potenziare la posizione competitiva del territorio nel confronto internazionale per attrarre gli investimenti produttivi, migliorare l'immagine del territorio ed il benessere della sua popolazione¹⁶;
- analisi dei bisogni degli *stakeholder*, volta a costruire, mantenere e rafforzare rapporti di scambio vantaggiosi con gli *stakeholder* e con i pubblici esterni di riferimento (marketing territoriale esterno), con lo scopo ultimo di aumentare il valore della risorsa territorio e l'attrattività della risorsa stessa, attivando un circolo virtuoso soddisfazione-attrattività-valore¹⁷; in realtà, considerato che si

¹⁴Texier L., Valla J.P., "Le marketing territorial et ses enjeux", in *Revue Française de Gestion*, janvier-fevrier, 1992, pp.12.

¹⁵Kotler P., Haider D. H., Rein I., *Marketing Places: attracting investment, industry and tourism to cities, states, and nations*, New York, The Free Press, 1993.

¹⁶Paddison R., "City Marketing, Image Reconstruction and urban regeneration", in *Urban Studies*, Vol. 30, n.2, 1993.

¹⁷Ancarani F., "Il marketing territoriale, un nuovo approccio per la valorizzazione del territorio", *WP SDA Bocconi*, n. 12, 1996.

tratta di un processo evolutivo, dovremmo parlare più di spirale virtuosa che di circolo. In questo approccio, nell'analizzare il rapporto tra marketing territoriale interno e marketing territoriale esterno, ho trovato molte analogie con le problematiche e gli sviluppi del rapporto tra comunicazione interna ed esterna nelle organizzazioni.

- insieme di tutte le attività che, esercitate su uno specifico spazio geografico, possono rendere un'area attrattiva per un prescelto gruppo di investitori logistico-industriali¹⁸;
- funzione che contribuisce allo sviluppo dell'area, attraverso un'interpretazione delle caratteristiche territoriali in chiave di offerta che soddisfa segmenti identificati di domanda attuale e potenziale; questa soddisfazione è realizzata attraverso la creazione di un valore netto positivo. L'interpretazione che il marketing fornisce delle caratteristiche del territorio avviene a livello strategico di sistema territoriale e a livello operativo dei singoli elementi che compongono l'area in questione e delle varie tipologie di utenti attuali e potenziali¹⁹;
- processo finalizzato alla creazione di valore per una collettività composta dall'insieme degli individui che fruiscono di un territorio predeterminato nei suoi confini²⁰.

Indipendentemente dalla prospettiva adottata e quindi, a prescindere dal fatto che a questa disciplina si vogliano attribuire finalità più o meno ampie, destinatari più o meno numerosi, logiche che ricalcano più o meno il tradizionale processo di marketing management, sembra possibile

¹⁸ Paoli M., *Marketing d'area per l'attrazione di investimenti esogeni*, Guerini, Milano, 1999.

¹⁹ Caroli M. G., *Il Marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano, 1999.

²⁰ Cercola R., "Economia neoindustriale e marketing territoriale", in *Sviluppo e Organizzazione*, n. 172, 1999, pp23.

individuare comunque dei tratti trasversali alle diverse interpretazioni qui schematicamente riassunti. In particolare, in primo luogo, il marketing territoriale, al pari di quanto avviene nelle realtà aziendali, si colloca all'interno di un più ampio processo di *governance*, di gestione strategica dell'area; in secondo luogo, esso rappresenta una modalità per interpretare e gestire le relazioni con i vari *stakeholder*, che influenzano tutte le scelte strategiche connesse al territorio; infine il marketing territoriale si compone di una serie di processi, progetti e strumenti attivati a seconda delle caratteristiche degli *stakeholder* cui l'azione di marketing si rivolge e degli obiettivi che ad essi vengono assegnati.

Tre caratteristiche trasversali che pongono quesiti essenziali circa la natura della comunicazione intesa come strumento di costruzione economica-sociale della realtà. In particolare, la funzione di *governance*, di relazione e di gestione dei processi all'interno del territorio interessato, sollecitano a vedere la "nuova" comunicazione come una risorsa essenziale con cui analizzare il territorio stesso, nelle componenti sociali ed economiche. Il rapporto che intesse a livello nazionale ed internazionale le risorse inesprese o da inserire ex novo, con cui progettare sviluppi futuri, organizzarli e ultimo, ma essenziale attivare una comunicazione che serve a monitorare e valutare i risultati ottenuti. Funzione quest'ultima senza la quale sarebbe impossibile procedere ad una correzione della strategia stessa.

1.3 *Le caratteristiche*

Nell'ambito del marketing applicato al sistema territoriale si possono distinguere gli approcci che seguono la logica emergente,

rafforzandola, da quelli che interpretano la strategia come risultato di un processo da pianificare.

In tale prospettiva si può parlare di due interpretazioni: la prima tende a definire una strategia che valorizzi le forze esistenti del territorio; la seconda che tende, invece, a cercare di costruire una strategia con cui indirizzare le forze esistenti e favorire la nascita di nuove realtà. Una è caratterizzata dalla continuità, l'altra da una forte discontinuità.

Questi approcci non vanno necessariamente considerati come alternativi, ma anzi come integrazione nell'ambito di un modello formalizzato di pianificazione. Pertanto sono identificabili tre diversi modelli, quali:

- processo aziendale, guidato dal mercato: si tratta di una situazione in cui uno o due soggetti formulano le scelte strategiche, assumendo una forte leadership²¹; in pratica, in questi contesti ci si trova di fronte a un insieme di *stakeholder*, numericamente circoscritto, composto da attori pubblici e privati, che operano adottando una logica aziendale, di tipo top-down. Le organizzazioni che adottano questo processo limitano al minimo il coinvolgimento di altri soggetti ed evitano processi decisionali a carattere collaborativo, prediligendo, di contro, l'internalizzazione delle attività chiave, così da ridurre il più possibile i tempi di implementazione. Il processo di formulazione della strategia tende quindi ad avere carattere, prevalentemente, informale ed a svolgersi all'interno di una cerchia ristretta di attori; i criteri alla base delle scelte strategiche sono legati, soprattutto, a ritorni in termini economici,

²¹Flagestad A., Hope C.A., "Strategic Success in Winter Sports Destinations: A Sustainable Value Creation Perspective", *Tourism Management*, vol. 22, n. 5, 2001.

piuttosto che di tipo non monetario²².

- Processo comunitario, guidato dalla destinazione: rappresenta il modello opposto a quello descritto in precedenza, in cui la strategia è la risultante di una combinazione di attività poste in essere da numerosi attori locali, che giocano un ruolo significativo. In genere, in tale modello si riscontra la presenza di un soggetto che cerca di massimizzare il coinvolgimento della comunità locale; il processo decisionale, assume quindi carattere collaborativo e basato sul consenso e vede il ricorso a strumenti quali, tavole rotonde, assemblee ed altri meccanismi volti a incentivare la partecipazione, nonché a meccanismi formali di pianificazione. I criteri alla base delle scelte tengono conto degli impatti sociali, culturali ed ambientali, oltre che di quelli economici.
- Processo misto: si colloca tra i due precedenti e parte dal presupposto che non vi sia un modello unico, ma che sia possibile combinare obiettivi e priorità dei due precedenti. La struttura organizzativa cerca di raggiungere un equilibrio tra le esigenze degli attori pubblici, quelle dei soggetti economici e quelle delle comunità locali; in tal senso, la strategia è la risultante sia di iniziative generata su impulso degli attori locali sia di attività definite dall'alto.

Un altro punto di contatto tra i vari approcci teorici viene rappresentato dal fatto che la maggior parte di questi considera il marketing territoriale come un processo incentrato sulle risorse, le quali possono essere considerate l'oggetto principale del marketing territoriale.

In riferimento a tale aspetto, tendenzialmente è possibile effettuare un

²²Flagestad A., Hope C., *Strategic success in winter sports destinations: a sustainable value creation perspective*, in *Tourism Management*, vol. 22, n. 5, 2001.

discrimine significativo tra le diverse possibili strategie, a seconda che queste facciano leva sulla dotazione di risorse interne al territorio o si concentrino sull'attrazione di risorse dall'esterno, oppure sulla creazione di risorse affatto nuove. Infatti, come è stato attentamente osservato²³ la strategia di marketing può avere due caratterizzazioni sensibilmente differenti: per un verso, può essere finalizzata a valorizzare le opportunità esistenti sul territorio per sviluppare un'offerta coerente con la sua vocazione; per altro verso, può non tenere conto della dotazione di risorse del territorio e proporre un'offerta che vada oltre la situazione in esso esistente, fino al punto di prospettare un cambiamento radicale.

In termini più operativi, alcuni autori²⁴ riconducono le strategie di marketing territoriale di base a tre possibili linee di attività a seconda del diverso ruolo attribuito alle risorse dell'area:

- Integrazione e fertilizzazione delle componenti attuali del territorio: si tratta di una strategia volta a fare leva sulla dotazione di risorse esistente del territorio per valorizzarne gli elementi positivi; pertanto per il successo di tale strategia appare cruciale lo sviluppo di modalità di coordinamento tra le diverse iniziative finalizzate al rafforzamento dei singoli fattori di competitività dell'area.
- Sviluppo di opportunità di cambiamento: è una strategia che utilizza le risorse e la vocazione del territorio come punto di partenza per avviare un processo di trasformazione che, mediante l'arricchimento della dotazione di risorse dell'area, possa condurre a una modifica, anche parziale, della sua vocazione.

²³ Varaldo R., Caroli M.G., "Il marketing del territorio: ipotesi di un percorso di ricerca", Atti del convegno *Il marketing per lo sviluppo locale*, Roma, Università LUISS, 5/3/99 *Sinergie*, N.49, 1999.

²⁴ Caroli M. G., *Il Marketing territoriale*, cit., p. 134.

- Sviluppo di «progetti innovatori»: è una strategia che fa del cambiamento il suo asse portante; in particolare, mediante la realizzazione di interventi strutturali, economici e di immagine, particolarmente rilevanti ed innovativi, si punta a produrre una trasformazione radicale dell'area, della sua vocazione e del posizionamento percepito, sviluppando quindi una nuova dotazione di risorse.

Appare chiaro come la prima strategia sia strettamente riconducibile a una logica di conservazione delle caratteristiche del territorio e la terza a una logica di innovazione e modifica radicale dell'identità; di contro, la seconda può essere considerata una sorta di *trait d'union* tra i due approcci in quanto utilizza le risorse esistenti nell'area, ma per giungere ad una ridefinizione della sua identità.

Inoltre, il processo di marketing territoriale risulta di particolare complessità e incertezza nei suoi esiti a causa di una serie di fattori relativi sia alla struttura ed alle caratteristiche degli attori territoriali sia ai loro comportamenti ed atteggiamenti²⁵.

Una prima e significativa criticità è rappresentata dall'elevata eterogeneità degli *stakeholder* sia rispetto all'attività svolta sia relativamente alla loro natura giuridica; il processo di sviluppo di un territorio giocoforza coinvolge soggetti pubblici e soggetti privati, aziende la cui finalità è il profitto e organizzazioni non profit, attori operanti in settori produttivi diversi, individui che vivono nella località e individui che vi si trovano solo per lavoro, e così via. È quindi evidente che, quanto maggiori sono queste diversità, tanto più complessa risulterà l'azione tesa a individuare punti di convergenza su cui fare leva, poiché i benefici dell'attività di

²⁵ Pastore A., Bonetti E., *Il brand management del territorio, Sinergie – Rapporti di Ricerca*, n. 23, 2006.

marketing territoriale potrebbero ricadere in modo disomogeneo sui vari *stakeholder*.

In secondo luogo, in relazione agli attori di tipo imprenditoriale la realtà europea e quella italiana mostrano una prevalenza di aziende e organizzazioni di piccole o medie dimensioni, le cui caratteristiche possono rappresentare delle vischiosità alla predisposizione e all'implementazione di programmi di marketing territoriale. Queste imprese rappresentano solitamente una visione strategica focalizzata sul breve periodo che si concilia male con le strategie territoriali i cui obiettivi spesso possono trovare realizzazione nel medio o nel lungo termine²⁶.

Il complesso insieme delle criticità può essere superato solo se, nella gestione del processo di marketing territoriale si adotta un approccio relazionale sia da parte del soggetto iniziatore sia di tutti gli altri attori progressivamente coinvolti nella progettazione e nella realizzazione. In particolare, al fine di consentire all'insieme di attori di muoversi in modo coordinato e finalizzato, è necessario che sussistano alcune delle condizioni che qui di seguito indichiamo²⁷.

In primo luogo, l'adozione di logiche collaborative, piuttosto che competitive, passa necessariamente per un cambiamento culturale nelle logiche di operatività dei singoli attori, ciascuno dei quali deve dimostrarsi disposto ad accettare un confronto paritetico con gli altri, indipendentemente dalla loro dimensione e dalla fase del processo in cui questi entrano in gioco; tale approccio rappresenta l'unica base efficace da cui partire per superare le problematiche connesse alla prevalenza di attori di piccole e medie dimensioni.

²⁶ Stokes R., *Tourism strategy making; insights to the events tourism domain*, in *Tourism Management*, vol. 29, n. 2, 2008.

²⁷ Cercola R., *“Economia neoindustriale e marketing territoriale*, cit., p. 161.

In secondo luogo è opportuno un cambiamento di carattere culturale riconducibile all'accettazione di una logica di flessibilità, con la conseguente possibilità di mediare gli obiettivi individuali per consentire la massimizzazione del risultato complessivo. Tale mediazione, per un verso, può semplificare la ricerca di un fine condiviso e, per altro verso, può agevolare la scelta dei subsistemi territoriali cui attribuire maggiore rilevanza nella definizione dell'immagine dell'area.

Tali condizioni, sebbene siano certamente necessarie per garantire l'efficacia dell'azione di una determinata strategia di marketing territoriale, probabilmente non sono sufficienti, se a esse non si affiancano anche fattori relativi agli aspetti gestionali.

Innanzitutto, occorre giungere a una chiara condivisione delle finalità del processo, onde evitare il rischio di ottenere un risultato non equilibrato. In tal caso, alcuni dei beneficiari dell'intervento vedrebbero i loro bisogni soddisfatti in misura maggiore rispetto a quanto previsto originariamente, a scapito di altri che risulterebbero, invece, solo parzialmente soddisfatti. Una definizione delle finalità e dei risultati attesi dal processo permette, invece di superare le problematiche connesse all'eterogeneità degli attori partecipanti al processo stesso, di ridurre la minaccia di comportamenti opportunistici e di stimolare i diversi *stakeholder* al rispetto di standard condivisi e al mantenimento di comportamenti e livelli di offerta omogenei. Altrettanto importante è la circolazione delle informazioni, senza la quale i diversi attori coinvolti non saranno in grado di offrire appieno il loro apporto in termini di progettualità e/o operatività. Al contrario, la generazione di un patrimonio informativo condiviso rende tangibili, per il singolo attore, i vantaggi connessi alla partecipazione a un network e stimola, al contempo, l'adozione di meccanismi di collaborazione con

altri attori «vicini», dal punto di vista geografico o del settore di attività; inoltre, attutisce i problemi connessi all'eterogeneità delle competenze e delle risorse apportabili da ciascuna attore al processo.

Insomma, un'ampia partecipazione e un efficace coinvolgimento, oltre a rimuovere le criticità connesse all'adozione di logiche competitive in ambito locale, rendono più facile definire e veicolare un'immagine unitaria, in cui tutti gli attori locali effettivamente si riconoscano²⁸.

Tutti aspetti di grandissima rilevanza che confermano la necessità di abbandonare un modello della comunicazione di prodotto, ma anche, soprattutto, organizzativa che si ispiri alle consuete modalità di tipo trasmissivo. Queste esigenze, infatti, essenziali per potenziare un'efficace strategia di marketing, rendono urgente l'applicazione di un nuovo paradigma comunicativo che pone al centro del suo processo la conoscenza, la ricerca, la formazione, elementi questi ritenuti dall'Unesco 2006 essenziali per qualsiasi sviluppo della nostra società che ormai è universalmente definita società della conoscenza (Knowledge society). In questa prospettiva, i processi comunicativi nell'area sociale e in quella economica vanno visti come generativi di una nuova forma di prodotto che, seppure ancora in fase di definizione, possiamo chiamare della conoscenza²⁹.

²⁸ Costabile M., Lanza. A. *Il marketing dei contesti territoriali: il potenziale di differenziazione del capitale sociale*, in Valdani, Ancarani (a cura di) *Strategie di marketing territoriale*, Egea, Milano, 2000.

²⁹ Toschi L., 2011, op. cit.

1.4 *L'oggetto: il territorio (inteso come punto di partenza per il vantaggio competitivo)*

Il processo di marketing territoriale ha per oggetto una *value proposition territoriale* che rappresenta l'insieme di caratteristiche del territorio, mediante cui lo stesso promette di generare (appunto vedi modello della comunicazione generativa) valore per i suoi *stakeholder*.

I concetti per l'analisi del territorio vengono combinati all'interno di un modello cui fare riferimento per comprendere quale siano le logiche alla base del processo di marketing territoriale e quali le modalità attraverso cui una entità complessa come questa può creare valore per i suoi fruitori³⁰.

Tale modello viene ricostruito secondo una logica che scompone il territorio in varie unità di analisi tra loro gerarchizzate; ciascuno delle quali viene identificata in modo da circoscrivere aggregati caratterizzati al loro interno di interdipendenze forti, legati tra loro da interdipendenze deboli e in grado di evolversi secondo scale temporali diverse. Il modello proposto, in pratica, affronta il marketing territoriale su tre piani di lettura differenti:

- il territorio inteso come sistema di risorse che svolgono una pluralità di funzioni;
- l'identità territoriale, considerata come insieme di vocazioni espresse e non;
- i prodotti territoriali, rappresentati da combinazioni di risorse.

Un progetto di sviluppo territoriale, a prescindere dalla direzione lungo

³⁰ Foglio A., *Il marketing urbano-territoriale*, Angeli, Milano, 2006.

cui si muove, deve necessariamente tendere al raggiungimento di un vantaggio competitivo rispetto alle altre destinazioni concorrenti e, conseguentemente, alla costruzione di una connotazione differenziante rispetto a tali concorrenti. In particolare, in una prospettiva *resource based*, la capacità di attrazione di un territorio risiede innanzitutto nello stock di fattori a disposizione, ovvero nella dotazione originaria, propria della località, di risorse naturali, storico-archeologiche, sociali, di conoscenze e capacità, di capitali e infrastrutture³¹. Va però chiarito che il riconoscimento delle risorse – senza il quale non è immaginabile alcun sviluppo in nessuna direzione – è possibile solo a condizione che l'analisi delle stesse tragga alimento da un'ipotesi di progetto di sviluppo di cambiamento, una prospettiva senza la quale nessuna analisi risulta plausibile e tanto meno funzionale al suddetto sviluppo territoriale.

In termini più specifici, peraltro, più che la sommatoria delle risorse esistenti, intesa in senso statico, rileva una sua lettura in chiave dinamica; in prima istanza, intendendo con tale termine la possibilità di combinare le stesse in un'ottica sinergica, così da sviluppare un «insieme di valori tangibili e intangibili, quali gli abitanti, la cultura, il retaggio storico, il patrimonio urbanistico e artistico, le infrastrutture, la localizzazione ... tale da accrescere il valore complessivo dei vari elementi»³². In seconda istanza, il riferimento a una lettura dinamica delle risorse va interpretato nel senso dell'individuazione delle funzioni che ciascuna di esse è chiamata a svolgere, non definite in termini astratti, ma sulla base della destinazione attribuita a tale risorsa da una specifica tipologia di fruitore

³¹ Smeral E., “*The impact of globalization on small and medium enterprises: new challenges for tourism policies in European countries*”, in *Tourism Management*, 19, 1998.

³² Kotler P., Haider D. H., Rein I., *Marketing Places: attracting investment, industry and tourism to cities, states, and nations*, cit., p. 175.

comunque sempre in divenire.

La potenzialità competitiva di un territorio, inoltre, è direttamente proporzionale alla percezione, da parte del fruitore, dell'unicità e irripetibilità della dotazione locale. La definizione del concetto di identità territoriale risulta un'attività di non semplice svolgimento, data la sua natura essenzialmente immateriale e articolata e, in considerazione di una interpretazione unitaria, dei suoi contenuti e delle sue caratteristiche; spesso, infatti, in letteratura si trovano riferimenti a concetti, quali «vocazione», «spirito del luogo» o «place personality» che, talvolta, vengono impiegati come sinonimi, ma possono anche presentare delle differenze più o meno sottili.

In questa trattazione, l'identità va quindi intesa come concetto unificante, in grado di esprimere buona parte di ciò che un dato territorio intende rappresentare per i suoi fruitori; naturalmente, in tale interpretazione, l'identità risulta di più semplice condivisione e comunicazione quando è la risultante della combinazione di un numero ristretto di vocazioni e, ripetiamolo, sempre in trasformazione.

Quest'ultima prospettiva è fondamentale e la si comprende chiaramente quando ci si imbatte in territori - fatto questo sempre più ricorrente - caratterizzati da una molteplicità di vocazioni.

L'essenza del luogo risulterà di più complessa definizione e apparirà necessariamente caratterizzata da un grado di astrazione maggiore. In pratica, quindi l'identità territoriale può essere rappresentata facendo riferimento a un set di associazioni, che implicano una promessa, da parte del territorio nel suo insieme, ai suoi possibili fruitori.

Essa dovrebbe quindi essere il punto di partenza per la creazione di una relazione tra questi due soggetti, poiché incorpora una *value pro*

position che include benefici a carattere funzionale o simbolico. Quindi, la definizione dell'identità, intesa come chiave di lettura unitaria di un territorio implica una chiara analisi e identificazione delle sue vocazioni, dell'insieme di funzioni che le compongono e delle specificità della domanda che si intende soddisfare. Ma sempre secondo una precisa ipotesi di sviluppo del territorio stesso. Solo così, la modalità con le quali la dotazione di risorse di un contesto può essere riconosciuta ed interpretata consentiranno di far emergere le varie peculiarità del sistema territoriale, la sua identità e quindi il suo posizionamento strategico: passato e presente (analisi), futuro (progettazione).

Funzionale all'ottica proposta è dunque il concetto di vocazione territoriale, intesa come modello interpretativo volto a qualificare i significati di un'area rispetto alle diverse risorse che lo caratterizzano, sulla base di determinate modalità di fruizione della stessa. In tal senso, una vocazione territoriale è concettualmente scomponibile in quattro elementi costitutivi (Figura 1):

- schema interpretativo, fortemente progettuale, che rappresenta una visione di sintesi del sistema territoriale attraverso cui si attribuisce un significato a una parte della dotazione di risorse dell'area;
- capitale materiale, che rappresenta l'insieme di quelle risorse fisiche dell'area che svolgono le funzioni rientranti nello schema interpretativo prescelto;
- capitale immateriale, che rappresenta l'insieme di quelle risorse intangibili dell'area che svolgono le funzioni rientranti nello schema interpretativo prescelto;
- altre risorse complementari, intese come asset del territorio legati

da vincoli di complementarità al capitale materiale o immateriale nelle attività di consumo. Anche tali risorse sono selezionate e connotate di significati attraverso lo schema interpretativo prescelto.

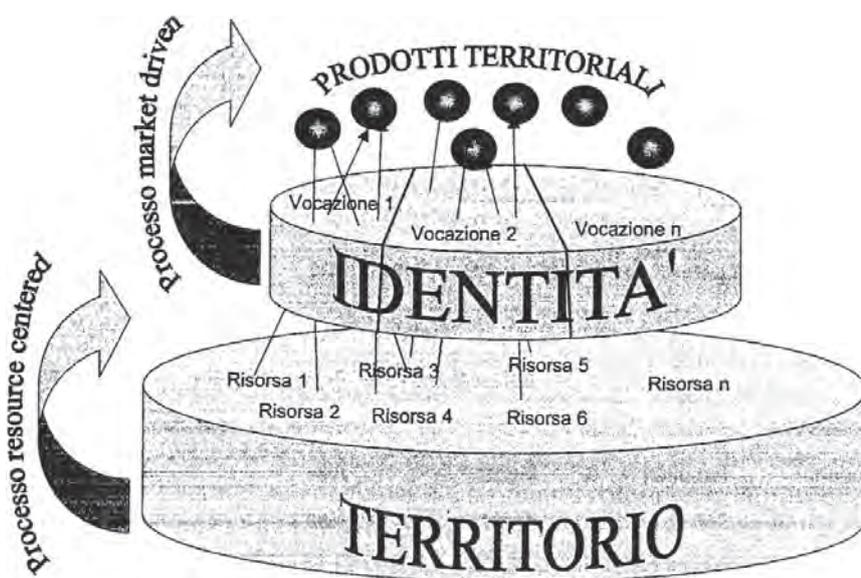


Figura 1 - Il modello interpretativo proposto

La vocazione assume dunque, da un lato, valenza di elemento discriminante tra la pluralità di risorse che concorrono al sistema territoriale, dall'altro di elemento semantico sul carattere e le peculiarità di un'area. Essa svolge dunque una funzione sia di alimento delle attese dei diversi attori che interagiscono con il sistema territoriale, sia di indirizzo della loro condotta, ponendosi come link metodologico-concettuale tra la strategia d'area e la definizione di azioni operative verso:

- la domanda finale;
- l'insieme di operatori del territorio;
- la comunità locale;

- i soggetti pubblici che rivestono un ruolo significativo nel governo e nella gestione del patrimonio di risorse dell'area.

Rispetto ai target una vocazione è il fondamento su cui costruire i diversi *concept* dell'offerta. La tematizzazione di un'area, infatti, rende esplicita la promessa di valore insita nella sua offerta, in termini di caratteristiche e natura del futuro processo di fruizione del territorio.

Anche rispetto agli operatori di un territorio la vocazione svolge un ruolo attivo di indirizzo. Infatti, la percezione, da parte dei diversi soggetti di una delle possibili filiere di offerta, di un chiaro modello interpretativo degli asset territoriali, è in grado di focalizzarne gli investimenti verso una specifica direzione condivisa. Al progressivo consolidarsi dei risultati conseguiti può inoltre corrispondere un aumento del livello di *commitment* dedicato a supportare la vocazione secondo un circolo virtuoso di crescita della competitività territoriale³³.

Parimenti, rispetto alla comunità locale la vocazione gioca un ruolo di catalizzatore degli sforzi. Infatti, essa può sia contribuire a guidare i comportamenti e gli atteggiamenti degli abitanti sia rappresentare una fonte di possibili sviluppi. Di contro, per gli operatori l'affermarsi di una vocazione può attivare comportamenti virtuosi di progressiva adesione e sostegno a una strategia complessiva di crescita economica e sociale di un'area.

Infine, per le istituzioni la chiara definizione di una vocazione rappresenta un momento di avvicinamento tra l'opera del policy maker e gli sforzi compiuti dai diversi soggetti che concorrono ai processi di fruizione di un sistema territoriale. La vocazione, infatti, è in grado di guidare le scelte di fondo dei soggetti preposti al governo del territorio, di fornire utili criteri

³³ Petruzzellis L., *Aspetti evolutivi del marketing dall'impresa al territorio*, Cacucci, Bari, 2002.

per la valutazione di progetti che provengono dalla comunità locale, di rappresentare un incentivo a mettere a sistema i diversi interventi di sostegno allo sviluppo economico e sociale di un territorio secondo una logica di sinergia.

Qui sta la sfida di una comunicazione che si assume il ruolo di spezzare la consueta distinzione tra comunicazione interna ed esterna, vedendo nella conoscenza e nella ricerca, non una premessa alla produzione sia essa anche una strategia per il marketing territoriale, ma il valore ultimo della produzione stessa. Questo significa trasformare la comunicazione del prodotto in una nuova forma di comunicazione che va collocata anche dentro e cioè nell'uso del prodotto. Così facendo le modalità di fruizione di quest'ultimo si potranno trasformare in fondamentali dati di conoscenza per migliorare o trasformare il prodotto stesso.

1.5 Le funzioni del marketing territoriale

Il marketing territoriale contribuisce allo sviluppo del territorio, e si concentra sulla dimensione economica, la quale partecipa all'obiettivo finale di sviluppo sostenibile. L'intervento del marketing si esplica mediante quattro funzioni principali, quali³⁴:

- marketing territoriale di radicamento dell'esistenza: vale a dire azioni finalizzate al rafforzamento del tessuto produttivo esistente nell'area, affinché le imprese insediate abbandonino eventuali intenzioni di fuoriuscita, mantengano la loro localizzazione e traggano da essa un vantaggio competitivo;

³⁴ Vernuccio M., *Marketing territoriale e turistico in rete*, Franco Angeli, Milano, 2002.

- marketing territoriale di promozione del nuovo: creazione di nuove iniziative imprenditoriali utilizzando le possibilità offerte dalla crescente affermazione del network come modello organizzativo della grande impresa che decentra e scorpora le proprie attività localizzandole opportunamente sul territorio;
- marketing territoriale per l'innovazione: trasferimento di conoscenza innovativa dai centri universitari e di ricerca alle attività produttive, attraverso la creazione di spin-off companies;
- marketing territoriale di attrazione: l'ultima funzione riguarda l'insieme di misure per intercettare la domanda esterna di sedi localizzative espressa dagli investitori esogeni³⁵.

Se si considera la ripartizione concettuale di queste attività secondo il modello bipolare marketing interno/marketing esterno e le due relative componenti della domanda pubblico interno/pubblico esterno, è possibile sintetizzare le quattro funzioni suddette in due sole direttrici lungo le quali si svolgono le azioni di marketing:

- potenziamento e creazione di imprese locali;
- attrazione di investimenti diretti esogeni/esteri.

La prima direttrice riguarda anzitutto azioni di rigenerazione delle attività produttive locali. Alle imprese esistenti il marketing offre la possibilità di rinnovare il proprio assetto organizzativo, valorizzare le risorse del territorio, rafforzarsi da un punto di vista finanziario, comunicare più efficacemente la propria immagine all'esterno. Il fine è quello di incrementare la capacità competitiva delle imprese per mantenere la propria posizione sul mercato ed eventualmente accrescerla trovando nuovi sbocchi commerciali. Oltre alla rigenerazione, il marketing

³⁵ Varaldo R., relazione al Convegno *Il marketing territoriale*, Napoli, 6 maggio 1999.

territoriale può attivare processi di industrializzazione vera e propria, cioè creazione di attività del tutto nuove, la cui crescita e il cui sviluppo sono favoriti attraverso strumenti normativi, finanziari e organizzativi che il marketing è in grado di assemblare e indirizzare in un'ottica strategica e sistemica.

La seconda direttrice si esplica in attività che riguarda sia la domanda che l'offerta. Sul fronte dell'offerta il marketing territoriale agisce in primo luogo per comporre il cosiddetto "pacchetto localizzativo", vale a dire una selezione organizzata di elementi tangibili e intangibili; in secondo luogo si preoccupa di comunicarlo e promuoverlo adeguatamente all'esterno. Tali attività, nel loro insieme, possono essere annoverate come le tradizionali politiche operative di prodotto e comunicazione adattate al discorso territoriale.

Sul fronte della domanda, invece, il marketing deve selezionare e attrarre i segmenti più opportuni, vale a dire quegli investimenti compatibili con la "vocazione" dell'area. Tale compatibilità deve avere una valenza duplice: per l'investitore deve significare conversione delle caratteristiche territoriali in un vantaggio competitivo, per l'area deve portare alla crescita del valore delle risorse già esistenti e tradurle in occasione di sviluppo locale. Tra le funzioni del marketing territoriale qui sopra descritte, non è stata presa in considerazione la progettazione; funzione questa fondamentale al fine di valorizzare le risorse di un territorio, portandole a sistema.

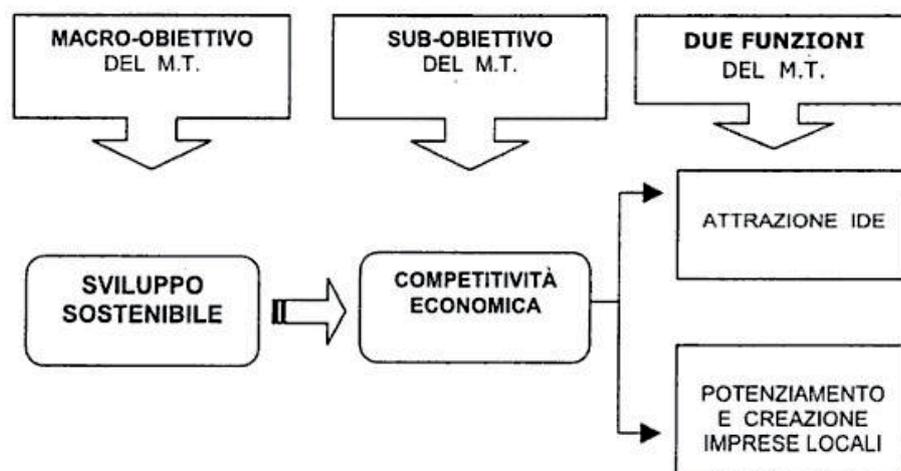


Figura 2 – Le funzioni del marketing territoriale

1.6 L'esigenza di adottare strategie di marketing territoriale

Un piano di marketing si realizza e si sviluppa attraverso prima di tutto grazie ad una pianificazione strategica del territorio; quest'ultima si serve di un orientamento di marketing che la differenzia dalla tradizionale pianificazione urbanistica, la quale si concentra sulle caratteristiche di un'area, facendo sì che il territorio appaia come un oggetto dato.

Invece, la pianificazione strategica considera il territorio come un insieme di soggetti, portatori di interessi e desiderosi di tutelare i loro privilegi, ma allo stesso tempo li inserisce in una visione dinamica e orientata all'azione, risorse da valorizzare e organizzare in un coerente progetto di sviluppo³⁶.

³⁶ Ancarani F., *Il territorio – organizzazione nonprofit – in un contesto di crescente competizione: un approccio di marketing strategico, Resource Based*, in *Sinergie*, n. 54, Gennaio/Aprile, 2001.

Il processo di pianificazione strategica del territorio rappresenta la visione sintetica di due importanti approcci elaborati nel mondo aziendale in materia di pianificazione strategica: la *Resourced Based View* (RBV) e la *Stakeholder Theory* (ST)³⁷. Gli *stakeholder* e le risorse/competenze, concetti alla base di queste due teorie diventano, infatti i pilastri della pianificazione strategica di un'area. In particolare, nella fase di *audit* dell'area, l'attenzione si focalizza sul comportamento degli *stakeholder* e su come valorizzare il patrimonio di risorse e competenze. Queste due dimensioni saranno privilegiate durante le tre fasi che compongono il processo di *audit*. Esse sono:

- definizione e valutazione delle caratteristiche economiche, strutturali, infrastrutturali, tecno-scientifiche e demografiche dell'area considerata;
- identificazione e valutazione delle principali tendenze evolutive dell'impatto che produrranno sul futuro dell'area;
- analisi dei punti di forza e di debolezza dell'area, nonché delle opportunità e delle minacce. Nell'ottica suggerita, le opportunità saranno identificate nella possibilità di convertire le risorse esistenti in competenze e di sfruttare aspirazioni e potenzialità di determinati gruppi di *stakeholder* orientandole verso gli obiettivi di sviluppo del territorio.

³⁷ La *Resourced Based View* identifica nel patrimonio di risorse e competenze la fonte del vantaggio competitivo dell'impresa. In tale prospettiva, non è sufficiente avere risorse di qualità, ma è necessario trasformarle in competenze, costituendo così il vantaggio competitivo. La *Stakeholder Theory* guarda all'azienda come un soggetto economico e sociale circondato da numerosi *stakeholder*, i quali divengono degli interlocutori privilegiati da parte dell'impresa che incidono e collaborano ai processi aziendali di gestione strategica.

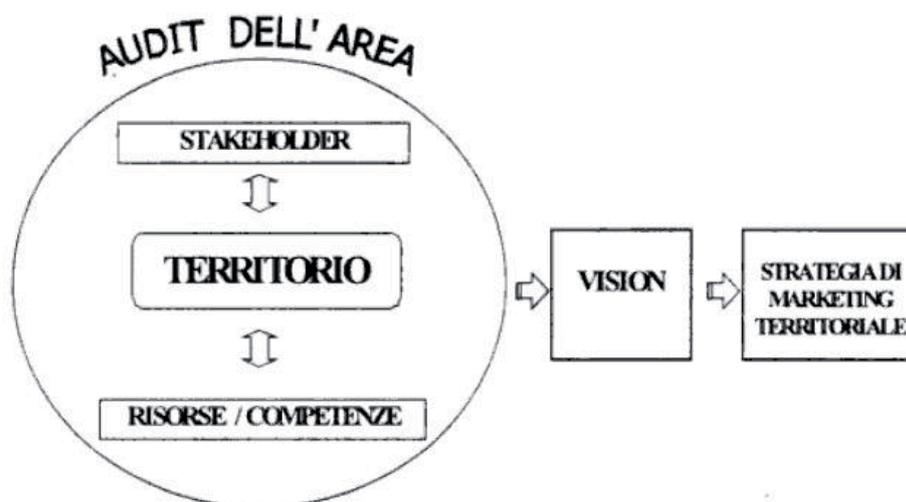


Figura 3 – Il processo di pianificazione strategica del territorio

La pianificazione strategica, sulla base del processo di auditing, deve produrre una vision di lungo termine, cioè una configurazione di uno stato futuro in cui si vuole che venga a trovarsi il territorio in un determinato arco temporale. Sinergia è il termine chiave: è necessario che l'orientamento strategico di sviluppo generale sia sostanzialmente condiviso da tutti gli *stakeholder*, che in termini politici vuoi dire accettato sia dalla maggioranza che dall'opposizione.

Questa convergenza di opinioni da parte di cittadini, imprese e istituzioni sulla vision di un'arca trova conferma nella natura degli obiettivi del marketing territoriale i quali, come precedentemente osservato, perseguono l'interesse generale. Infatti, solo adottando strategie di pianificazione partecipativa, è possibile promuovere la massimizzazione dei benefici di tutta la comunità.

Una volta definita la vision, è poi possibile elaborare, sempre in comune con tutti gli attori del territorio, una strategia di marketing territoriale vera e propria che sarà basata sui tradizionali concetti

e categorie del marketing aziendale opportunamente adattati: analisi della domanda e della concorrenza, analisi e definizione del sistema di offerta, *targeting* e posizionamento strategico. Le scelte strategiche saranno poi tradotte in un insieme di interventi contenuti nel piano d'azione³⁸. In tale prospettiva appare evidente come la comunicazione costituisca una "cabina di regia" di tutte le azioni comunicative, che vanno dall'organizzazione dei flussi comunicativi fino allo sviluppo di ambienti di gestione e condivisione di *knowledge*. Occorre, inoltre, sottolineare che qualsiasi azienda, nel definire la propria strategia comunicativa, nel tracciare giorno dopo giorno la propria identità sul piano imprenditoriale (ben oltre quindi il semplice marketing tradizionalmente inteso), non può prescindere dalla grammatica, dall'identità comunicativa che a livello istituzionale e territoriale si sta costruendo.

³⁸ Caroli M.G., *Il marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio*, Angeli, Milano, 2006.

CAPITOLO 2

Gli strumenti del marketing territoriale

2.1 *Il prodotto "Territorio"*

Nel precedente capitolo si è spiegato, come nell'ambito dell'oggetto del marketing territoriale, il territorio possa essere inteso come piattaforma di risorse che svolgono una pluralità di funzioni; allo stesso tempo anche l'identità territoriale viene considerata come insieme di vocazioni, così come i prodotti territoriali sono rappresentati da combinazioni di risorse. Quest'ultimo livello è rimasto in sospeso ed il prodotto territoriale rappresenta l'ultimo modello in cui si articola il modello concettuale proposto, ponendosi come ulteriore unità di scomposizione del sistema territoriale, che viene quindi considerato come un insieme di sub sistemi destinati a soddisfare la domanda riguardante il territorio.

Questi sub-sistemi contengono delle risorse strettamente legate da vincoli di complementarietà e da economie di scopo rispetto alla capacità di soddisfare un set di bisogni manifestati da un target chiaramente definito. Si prospetta subito un problema tipico del marketing territoriale, riguardante l'origine e la formazione di tali prodotti; a tal punto, si riconoscono tre diverse modalità di genesi dell'offerta territoriale:

- prevede l'attività organizzativa del fruitore del territorio che assembla il prodotto; le attività di definizione delle modalità di fruizione delle risorse del territorio; selezione dei singoli operatori; acquisto dei relativi servizi; pianificazione delle attività di fruizione dell'offerta; utilizzo congiunto delle varie prestazioni; gestione degli imprevisti

che ricadono tutte nel novero dell'operatività del fruitore.

- prevede la presenza di un attore che ricopre il ruolo di organizzatore del prodotto; tale soggetto si occupa di tutti gli aspetti che riguardano la gestione del processo di fruizione di un'area, offrendo al fruitore un pacchetto strutturato di offerta.
- prevede nei meccanismi di collaborazione reciproca tra gli operatori del territorio, il principio con cui si definiscono le modalità per agevolare l'attività di fruizione del territorio. Mediante una rete multipla di relazioni, i diversi attori, che concorrono a vario titolo alla formazione del prodotto, definiscono politiche di marketing congiunte e/o strumenti comuni per la fruizione dei servizi. In tal modo, al destinatario dell'azione di marketing vengono garantiti benefici ulteriori rispetto a quelli connessi alla fruizione dei singoli servizi che concorrono al prodotto, tra cui:
 - rapidità nell'organizzazione;
 - economicità;
 - facilità nell'acquisto dei servizi;
 - garanzia della qualità del prodotto.

Dunque, le tre forme di aggregazione delle risorse in un'area si concretizzano in prodotti territoriali che rendono esplicito il livello di soddisfazione promesso al fruitore. Le varie modalità con cui ha origine il prodotto territoriale ne determinano anche le caratteristiche e la loro importanza relativa; il riferimento, in tal caso, va alla riconoscibilità, all'accessibilità in termini spaziali e temporali e alla fruibilità secondo modalità coerenti con le attese³⁹.

³⁹ Caroli M.G., *Il marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio*, Angeli, Milano, 2006.

Nell'ipotesi di auto-organizzazione da parte del fruitore dell'intero prodotto, potrebbe, infatti, emergere una fruibilità eccessivamente vincolata e poco coerente con le esigenze del fruitore stesso.

Infine, nell'ipotesi di meccanismi di organizzazione in cui le logiche collaborative tra gli operatori tendono ad agevolare l'attività di auto-organizzazione del fruitore, a fronte di una fruibilità in grado di rispondere a tutte le esigenze del target ed una accessibilità presumibilmente adeguata, potrebbe riscontrarsi una ridotta riconoscibilità del prodotto.

2.2 La scelta dei segmenti di mercato verso i quali orientare l'offerta

La possibilità di scegliere i segmenti di mercato cui indirizzare l'offerta, nel marketing territoriale, può essere solo parziale.

Essenzialmente, tale scelta consiste nella determinazione delle aree in cui si ritiene opportuno indirizzare in maniera prioritaria l'offerta territoriale. Non è possibile escludere altre parti della domanda che non possono essere lasciate insoddisfatte. Dunque, la scelta dei segmenti consiste nell'individuare quelle categorie di utenti che si ritengono più importanti per il rafforzamento del processo di sviluppo dell'area geografica⁴⁰.

In ogni caso, si tratta di una scelta estremamente importante per due ragioni; la prima consiste nel fatto che nella vendita del territorio bisogna applicare la stessa logica alla base della vendita di qualsiasi bene o servizio. Il prodotto non può essere proposto in maniera indistinta a

⁴⁰ Bellini N., *Territorial Governance and Area Image*, in *Symphony*, 2005.

qualsiasi tipo di domanda. Piuttosto, è necessario orientare la vendita verso quei soggetti le cui attese possono essere effettivamente soddisfatte al meglio dall'offerta territoriale. Sulla base della vocazione dell'area e delle concrete possibilità d'intervento sulle componenti del territorio, è allora importante individuare le categorie della domanda che sono più adeguate come target dell'offerta.

La seconda motivazione che sottolinea l'importanza della segmentazione è collegata alle considerazioni fatte circa gli obiettivi generali del marketing territoriale. In particolare, al fatto che il marketing è funzionale al raggiungimento del fine di sviluppo sostenibile dell'area; di conseguenza, esso deve favorire le condizioni di attrazione nel territorio di quelle attività economiche che hanno un impatto positivo sulla crescita dell'area in questione e sulla dinamica interna di produzione di risorse e conoscenze⁴¹.

Da questo principio deriva la necessità di scegliere tipologie di clientela «utili» per il territorio, soprattutto nell'ambito della domanda costituita dalle imprese. Si deve quindi puntare a tipologie di utenti disponibili a creare valore per il territorio, a valorizzarne le componenti, a sviluppare un progressivo radicamento nell'area. È utile osservare che questo tipo di utente è, in generale, solo parzialmente sensibile ai vantaggi di prezzo che l'area può concedere.

I criteri per decidere concretamente quali segmenti considerare come «prioritari» possono essere molto diversi e non rispondono a valutazioni di natura soltanto economica. Si ribadisce il principio generale di contemperare le componenti interne e quelle esterne della domanda,

⁴¹ Gallucci C., *Il governo della crisi del sistema territoriale*, Giappichelli, Torino, 2003.

ricordando che queste ultime non necessariamente e non sempre hanno valenza maggiore sulla dinamica di crescita del territorio.

Per quanto riguarda la domanda costituita dalle imprese, la scelta dei segmenti elettivi è aiutata dall'individuazione di un certo numero di cluster produttivi. Una volta scelti quelli ritenuti prioritari, è opportuno studiarne le esigenze per quanto riguarda in particolare i problemi di localizzazione; disporre l'offerta territoriale, in funzione della migliore, soddisfazione possibile di tali esigenze. Nei casi in cui appare concretamente attuabile, si cerca, infine, d'influenzare le dinamiche di sviluppo del cluster in una direzione che valorizza le caratteristiche del territorio.

La definizione dei cluster produttivi può essere posta in relazione con le funzioni generali dell'azione di marketing territoriale individuate nel primo capitolo. Si ottiene così una griglia del tipo di quella in figura 1.

| | Rafforzamento tessuto economico esistente | Sviluppo nuova imprenditorialità | Attrazione di utenti potenziali | Diffusione competenze ed innovazione |
|------------------------------|--|----------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|
| Industria ad alta tecnologia | | | <i>Strategia</i> | |
| Industria tradizionale | | | <i>«Potenziamento</i> | |
| Servizi | <i>Strategia «Incremento»</i> | | <i>Industria</i> | |
| Servizi avanzati | <i>«Modello nuovo locale»</i> | | <i>locale»</i> | |
| Turismo & cultura | <i>Strategia «Sviluppo offerta turistica locale»</i> | | | |
| Agricoltura | | | | |
| | | | | |

Figura 1 - Le aree di focalizzazione della strategia di marketing territoriale

Nella figura, sono rappresentate tre ipotesi. La prima «potenziamento

dell'industria locale» è una strategia che riguarda diversi *clusters* produttivi ed è finalizzata a favorire l'insediamento sul territorio di nuove strutture produttive. La seconda, «incremento del livello di servizi locali» è legata alla precedente e persegue l'obiettivo di migliorare la qualità dei servizi tradizionali e avanzati offerti nel territorio, attraverso il potenziamento delle aziende locali operanti in questi comparti e lo sviluppo di nuove strutture produttive.

Infine, si prevede un programma di sviluppo endogeno dell'offerta turistica del territorio, basato sul miglioramento qualitativo e quantitativo della struttura industriale esistente e su una migliore diffusione delle conoscenze detenute dalle aziende leader.

Questa griglia è, dunque, utile per descrivere le aree su cui focalizzare la strategia di marketing; verificare la coerenza e le possibili sinergie tra i diversi progetti; comunicare all'esterno le priorità di sviluppo del territorio che si vuole perseguire.

Quest'ultimo aspetto merita di essere sottolineato perché la definizione del target di mercato ha, di per sé, notevole rilievo sulla posizione competitiva che il territorio può raggiungere in quel target. Tale definizione, infatti, costituisce un segnale forte rivolto alle imprese che appartengono al segmento obiettivo.

Un segnale che indica che l'offerta territoriale sarà particolarmente attenta a soddisfare le loro aspettative e che la loro presenza nell'area è parte della strategia di sviluppo dell'intera comunità⁴².

Questo messaggio costituisce un evidente fattore di sicurezza per le imprese già collocate nel territorio e un elemento di attrattività per coloro

⁴²Tidore C., *Processi partecipativi nel governo del territorio. Metodi per conoscere e decidere*, Angeli, Milano, 2008.

che devono decidere la localizzazione delle attività produttive.

La definizione del target ha, inoltre, un rilevante contenuto informativo, poiché distingue e caratterizza l'offerta di un territorio da quella delle altre aree.

A parità di altre condizioni, un'impresa che appartiene al target che un determinato contesto geografico indica come propria priorità, ha naturalmente convenienza a scegliere tale contesto come propria sede operativa; il fatto che l'area punti a quel determinato target indica, infatti, che alla soddisfazione delle attese di quel target sono rivolti in via prioritari gli sforzi di adeguamento dell'offerta territoriale.

Questo non esclude, però, la necessità di tenere conto anche di altre parti del mercato e di equilibrare le spinte provenienti dai segmenti «d'elezione» con quelle esercitate dai segmenti «non ricercati»⁴³.

Quanto spiegato fino adesso, ribadisce l'importanza della comunicazione come strumento per favorire, gestire e monitorare la conoscenza di un determinato territorio. Così come spiegato precedentemente, la comunicazione innesca un processo generativo in grado di far emergere le aspettative, le necessità le peculiarità degli *stakeholder*; un processo quindi fondamentale per progettare e ripensare le nuove strategie di marketing di un'azienda pubblica o privata.

⁴³ Un esempio molto chiaro di questo Impegno e della sua complessità è rappresentato dalla domanda che si rivolge ad una città, costituita dagli immigrati. Si tratta di un segmento generalmente non ricercato ma che si manifesta «spontaneamente» e che è moralmente necessario soddisfare al pari di quelli cui si indirizza volutamente l'offerta territoriale.

2.3 *Gli strumenti del marketing territoriale*

2.3.1 Strumenti per la condivisione dell'identità

È difficile riuscire ad elencare tutti gli elementi che rientrano nel processo di marketing territoriale.

Del resto, appare evidente il fatto che oltre agli strumenti mutuati dalle tradizionali metodologie di marketing management, occorra affiancarne altri che rappresentano una risposta alle specifiche esigenze dettate dalle peculiarità del sistema territoriale quale oggetto e soggetto dell'azione di marketing⁴⁴.

Si è osservato come il territorio sia costituito da un sistema in cui i vari *stakeholder* sono chiamati a omogeneizzare e coordinare le proprie azioni, al fine di accrescerne l'efficacia sul mercato preservando in ogni caso le identità e lo specifico raggio di azione di ciascuno.

Nel processo di marketing, però, si devono necessariamente utilizzare strumenti che favoriscano il rafforzamento e l'integrazione delle iniziative individuali e che facilitino lo sviluppo di sinergie e il raggiungimento di risultati, in termini di sviluppo dell'identità territoriale e di creazione del valore per tutti i fruitori del territorio⁴⁵.

Questi obiettivi sono quelli da tenere presente per la comprensione della diversa natura degli strumenti utilizzabili e per l'individuazione delle tre tipologie principali, distinte in funzione del ruolo svolto e della finalità che le caratterizza:

- condivisione dell'identità territoriale: tale tipologia di strumenti

⁴⁴ Ciaramella A., *I grandi eventi come strumento di marketing territoriale*, in Baiardi, Morena, *Marketing territoriale*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2009.

⁴⁵ Golinelli C.M., Simoni M., *Gli strumenti del marketing turistico e territoriale. Sinergie – Rapporti di Ricerca*, n. 23, 2006.

presenta un carattere soprattutto organizzativo, e comprende quelli che agevolano lo svolgimento del processo, facilitando la dialettica interna tra i vari partecipanti, promuovendo lo sviluppo delle dinamiche relazionali, e contribuendo alla definizione di obiettivi comuni; gli strumenti di condivisione, in pratica, risultano tanto più efficaci quanto maggiore è l'adesione ad un progetto di sviluppo del territorio che trova la sua sintesi in una determinata identità obiettivo.

- **Costruzione dell'identità territoriale:** in questa categoria rientrano gli strumenti che possono essere attivati per colmare un eventuale gap esistente tra le risorse presenti nell'area e quelle necessarie per realizzare l'identità territoriale obiettivo; l'efficacia degli strumenti di «costruzione» è quindi strettamente connessa alla capacità di «vendere» l'identità obiettivo e quindi alla quantità e qualità delle risorse che, grazie a essa, si riesce ad attrarre nel territorio, nonché alla coerenza di queste ultime con i percorsi evolutivi previsti per l'area.
- **Comunicazione dell'identità territoriale:** una volta che l'identità obiettivo dell'area sia stata definita e materialmente realizzata, occorre che essa venga portata a conoscenza dei diversi pubblici di riferimento; gli strumenti di «comunicazione», nell'ottica del marketing territoriale, hanno quindi prevalentemente la funzione di cercare di eliminare le divergenze tra l'identità effettiva dell'area e quella percepita da attori interni ed esterni dell'azione di marketing.

Appare però opportuno sottolineare come la classificazione appena introdotta non vada intesa come una distinzione rigida, quanto piuttosto come un modello di supporto alla individuazione degli strumenti,

di volta in volta più idonei. Infatti, l'appartenenza a una categoria di un dato strumento non sempre è univoca, potendo taluni strumenti presentare anche una duplice natura e, contemporaneamente, ricoprire ruoli diversi.

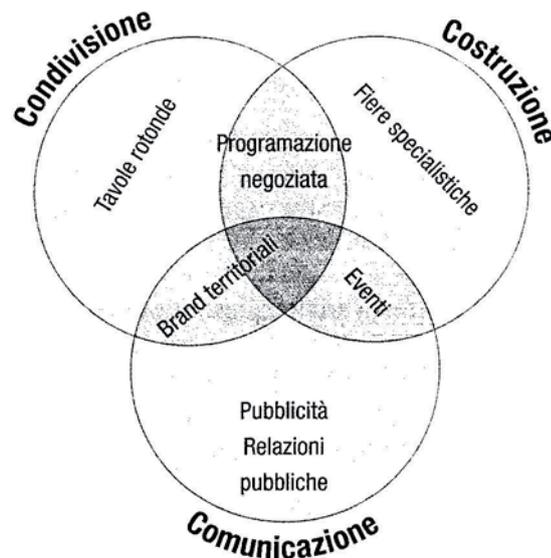


Figura 1 - *Le tre "C"*

La figura 1 mostra le possibili aree di sovrapposizione e ne chiarisce meglio i contorni, facendo riferimento ad alcuni dei più diffusi strumenti di marketing territoriale. Se andiamo oltre al tradizionale modello della comunicazione di prodotto che si ispira alle modalità di tipo trasmissivo e applichiamo un nuovo paradigma comunicativo, quello appunto generativo, sarà evidente che la comunicazione acquista un ruolo primario per la promozione dell'identità di un territorio, ma anche per la sua costruzione e per la sua condivisione. Possiamo dire, infatti, che l'identità comunicativa di un territorio costituisce la natura e l'essenza stessa del territorio. Per

identità comunicativa intendiamo qualcosa di più complesso della valorizzazione dell'immagine e, dunque, del patrimonio simbolico di cui ogni realtà è portatrice; l'identità comunicativa è anche questo ma non solo, poiché non si esaurisce nell'aspetto fisico e iconografico, ma comprende il suo valore sociale, le relazioni che esso stabilisce con il contesto, sia reale (il mondo fisico) che digitale (la realtà del web), di cui fa parte e con il quale interagisce.

Per quanto riguarda qui gli elementi di condivisione, quelli che vengono maggiormente adottati rientrano nell'etichetta di "tavola rotonda", e nelle prassi operative si riscontrano situazioni molto eterogenee tra loro, per regole, livello di formalizzazione, meccanismi di funzionamento, natura e ruoli dei soggetti coinvolti, per cui, piuttosto che descriverne le caratteristiche e il funzionamento ci si soffermerà brevemente su alcuni principi e requisiti che appare opportuno rispettare affinché l'attività di condivisione dell'identità si concluda positivamente⁴⁶.

In primo luogo, il momento della convocazione appare particolarmente delicato; l'attività di individuazione degli attori da coinvolgere è critica quanto quella relativa alla scelta dei soggetti cui assegnare il ruolo di facilitatore⁴⁷; inoltre, in tale attività è estremamente importante, da parte degli organizzatori, prevedere un certo grado di flessibilità nella definizione delle modalità di partecipazione, per esempio attraverso una definizione non rigida della tempistica o dei requisiti di partecipazione. In pratica, il superamento di eventuali dubbi e diffidenze può essere agevolato se sono proprio gli organizzatori a lanciare un primo segnale

⁴⁶ Jamal T., Getz D., "Community roundtables for tourism-related conflicts: the dialectics of consensus and process-structures". in *Journal of Sustainable Tourism*, Vol.7, 1999.

⁴⁷ Huxham C. (Ed.), *Creating collaborative advantage*, Sage, London, 1996.

circa l'assenza di pregiudizi e l'apertura alle sollecitazioni provenienti dai partecipanti.

A tale proposito, occorre tenere presente che la varietà di temi e interessi oggetto dell'attività di condivisione è strettamente correlata alla varietà di esigenze dei diversi *stakeholders* e alla loro capacità di influenzare l'ambito di riferimento della negoziazione; come sottolineato da diversi autori⁴⁸ la democrazia partecipata è un tema connesso tanto al diritto, quanto alla capacità di partecipare. In tal senso, per un verso, è opportuno, nelle fasi iniziali del processo, comunicare quale dovrebbe essere il fine del processo, così da facilitare la comprensione delle esigenze e preoccupazioni dei vari partecipanti; per altro verso, però a tale «fine comune» va attribuito un discreto grado di flessibilità, in quanto è fisiologico che man mano che emergono nuove informazioni, possano svilupparsi anche nuove istanze e nuovi bisogni.

Inoltre, poiché gli interessi e i bisogni espressi dai vari *stakeholder* possono risultare anche alquanto articolati e «trasversali» nei loro ambiti di riferimento, l'impiego di etichette per qualificare le diverse categorie di partecipanti al processo, se per un verso può facilitare l'organizzazione della partecipazione, di contro rischia di isolare e separare temi e attori che, invece, sono fortemente correlati e interdipendenti⁴⁹. Per tale motivo è importante, per chi utilizza tale strumento, essere consapevole del fatto che gli interessi dei vari gruppi di *stakeholder* possono presentare diverse aree di sovrapposizione; in tal modo è possibile cercare soluzioni per superare le barriere che si rischia di creare etichettando troppo rigidamente le diverse categorie di partecipanti.

⁴⁸ Lippman W., *Public Opinion*, Free Press Paperback, New York, 1997.

⁴⁹ Cronon W., *Uncommon ground: rethinking the human place in nature*, W.W. Norton & Company, New York, 1996.

Infine, la disponibilità di informazioni tecniche e scientifiche assume un ruolo cruciale nel funzionamento delle tavole rotonde, sia perché crea un patrimonio comune di conoscenze percepite dai più come oggettive sia in quanto consente di affrontare in modo adeguato e consapevole le problematiche che, di volta in volta, vengono sollevate. In tal senso, altrettanto importante può rivelarsi il ruolo dei mediatori e dei facilitatori del processo⁵⁰, che possono contribuire in misura sensibile a favorire il dialogo e a ridurre i conflitti, stimolando anche i partecipanti al processo a sviluppare visioni diverse del tema affrontato e a superare eventuali pregiudizi.

2.3.2 Strumenti per la costruzione dell'identità

Per quanto riguarda la funzione di costruzione dell'identità, sono qui comprese le attività e gli strumenti utili per far conoscere l'identità obiettivo e a suscitare interesse intorno ad essa.

Parlando di territorio, l'offerta prende il nome di offerta di insediamento, nel senso che una determinata area territoriale risulta più o meno attrattiva per una specifica risorsa a seconda del contesto in cui la stessa dovrebbe andare a collocarsi. Pertanto, la capacità di attrazione è funzione proprio del complesso di elementi materiali e immateriali di cui in territorio intende disporre una volta che la sua identità obiettivo sia stata implementata⁵¹.

Quindi, per far convergere le risorse esterne necessarie alla costruzione

⁵⁰ Moore C.W., *The mediation process: practical strategies for resolving conflict*, JosseyBass Publishers, San Francisco, 1995.

⁵¹ Ostillio M.C., *La comunicazione territoriale*, in Valdani, Ancarani, *Il marketing territoriale, logiche, strumenti e casi nel contesto italiano e internazionale*, Egea, Milano, 2000.

dell'identità, i territori devono necessariamente far conoscere le loro effettive capacità, facendo anche apprezzare le proprie competenze distintive in modo da sviluppare un elevato livello di credibilità nei propri confronti⁵². Questa credibilità è da intendersi in senso strategico ed economico⁵³, e soprattutto in termini di fiducia⁵⁴ da parte dei vari interlocutori circa la capacità del territorio stesso di dare concretezza all'identità obiettivo progettata. Si deduce che se il territorio rende credibile il disegno strategico rappresentato dall'identità obiettivo, dimostrando di essere in grado di realizzare tale identità, riuscirà ad attrarre al suo interno proprio le risorse necessarie a tale realizzazione. Di conseguenza, diviene critica la dimensione relazionale⁵⁵ insieme agli strumenti che consentono di attivare e gestire le relazioni; tra questi compare il *roadshow*, consistente in una iniziativa a carattere formativo e promozionale, estremamente mirata, che consente di presentare il progetto di sviluppo strategico di un territorio ad un'audience interessata e fortemente motivata a vagliare le opportunità di investimento offerte dalla località.

È da notare anche il fatto che ormai, sia a livello nazionale che internazionale, le manifestazioni fieristiche sono numerose e finalizzate a consentire a realtà territoriali, sia di grande che di piccola dimensione, di presentare i propri piani di marketing territoriale a investitori e partner potenziali. In tale contesto, i principali interlocutori di questi eventi sono tipicamente gli operatori del settore mobiliare, ma la possibilità di

⁵² Corvi E., Fiocca R., *Comunicazione e valore nelle relazioni di impresa*, Egea, Milano, 1996.

⁵³ Guatri L., *La teoria di creazione del valore*, Egea, Milano, 1991.

⁵⁴ Vicari S., *L'impresa vivente*, Etas, Milano, 1991.

⁵⁵ Ostilio, M.C., *La comunicazione territoriale*, in Valdani E., Ancarani F., *Strategie di marketing del territorio*, Egea, Milano, 2000.

sviluppare relazioni, include anche attori istituzionali, fornitori di servizi, operatori finanziari, ecc.

2.3.3 Strumenti per la comunicazione dell'identità

Nel terzo capitolo sarà affrontata in maniera più approfondita la tematica relativa alla all'identità comunicativa di un ente, ovvero l'immagine che quest'ultimo comunica verso l'interno e l'esterno. In particolare si ricostruirà l'immagine della Regione Toscana, così come viene recepita dai media e quindi dai cittadini e dagli *stakeholder* presenti sul territorio, sottolineando come l'analisi di quest'ultima sia fondamentale per lo sviluppo di un piano di marketing territoriale, che si pone l'obiettivo di sostenere il territorio e le imprese in esso collocate. Le scelte politiche attivate da un Ente sul territorio non potranno prescindere dall'immagine che gli *stakeholder* esterni hanno di quest'ultimo, né dai loro bisogni e aspettative. In questo paragrafo ci soffermiamo quindi sugli strumenti che vengono utilizzati per comunicare l'identità, strumenti che hanno la funzione di contribuire alla costruzione delle percezioni, delle aspettative e del vissuto dei cittadini e si pongono, al contempo, come veicolo e come componente dell'immagine territoriale.

La categoria degli strumenti di comunicazione è probabilmente quella che maggiormente attinge alla prassi dell'operatività delle imprese, in quanto, molti degli elementi del tradizionale *communication mix* aziendale possono venire impiegati anche in chiave territoriale per proiettare una determinata identità e per proporre il territorio come sistema in grado di creare valore per un insieme eterogeneo di pubblici di riferimento. Naturalmente la scelta del peso relativo da assegnare ai diversi elementi

è funzione di svariati fattori, tra cui: gli obiettivi della campagna, la tempistica, la situazione economica della destinazione e dei suoi concorrenti, il budget disponibile, ecc.⁵⁶ .

La pubblicità è lo strumento maggiormente utilizzato, soprattutto nell'ambito delle iniziative di comunicazione rivolte ad un target «consumer»; secondo una ricerca condotta negli Stati Uniti, solo in quel paese la cifra spesa per promuovere i territori utilizzando i mezzi di comunicazione di massa supera i 500 milioni di dollari⁵⁷ . Essa naturalmente può assumere numerose forme e fare leva su un complesso molto ampio di canali; il suo impiego, in riferimento a un territorio, aggiunge però, ai tradizionali fattori di complessità anche quello relativo alla difficoltà di sintetizzare una realtà complessa in un messaggio che possa essere veicolato attraverso un mass media.

In pratica, per comunicare l'identità si può dover essere costretti a enfatizzare alcune componenti del territorio e a relegarne altre a un ruolo meramente subalterno; in questo caso il dilemma è se spingere sugli elementi dominanti e più noti dell'area oppure se cercare di valorizzare quelli che, in un dato momento, ricoprono una posizione marginale.

Un altro strumento cui viene fatto notevole ricorso nella comunicazione dell'identità è rappresentato dalle relazioni pubbliche, che vengono impiegate principalmente per cercare di influenzare il modo in cui il territorio è rappresentato dai vari media; i portavoce o i responsabili delle P.R. cercano cioè di creare un'immagine favorevole e, allo stesso tempo, di prevenire o limitare la divulgazione di notizie che possano avere una

⁵⁶ Avraham E., *Media strategy for improving an unfavourable city image*, in *Cities*, vol. 21, n. 6, 2004.

⁵⁷ Morgan N., Pritchard A., *Contextualizing destination branding*, Morgan S.P., Pritchard S., Pride R., *Destination branding: creating the unique destination proposition*, Butterworth-Heinemann, Woburn, 2002.

ricaduta negativa di immagine⁵⁸ ; anche in quest'area gli investimenti da parte delle amministrazioni locali sono cresciuti sensibilmente⁵⁹ .

La vendita diretta e il marketing diretto includono poi tutte le forme di comunicazione mirata con il target di riferimento, tra cui: posta, incontri personali, telefono, posta elettronica. Tipicamente ai destinatari possono essere inviate brochure, piante della città, fotografie, opuscoli informativi, guide alle opportunità e agli investimenti, con l'obiettivo di generare un interesse nei confronti della destinazione. Attraverso questi canali gli organismi pubblici dell'area si rivolgono direttamente, senza il ricorso a intermediari, a potenziali investitori, turisti o residenti per illustrare cosa la destinazione può offrire loro.

Negli ultimi dieci anni, la maggior parte delle aziende ha un sito web. Questo è un oggetto-ambiente di comunicazione rivolto all'interno, ma indirizzato anche all'esterno. Un sito web riassume in sé, infatti, nella sua duplice natura interna/esterna, le potenzialità inedite dell'Information e Communication Technology le quali vanno oltre la consueta e classica distinzione fra in e out, portando in primo piano una vision della comunicazione in cui front e back, ciò che è visibile/offerto all'utenza, e ciò che visibile/offerto ai dipendenti interni, non costituiscono più elementi antagonisti e conflittuali fra loro, realtà segnate da divisioni e antagonismi.

Il sito web è quindi uno degli oggetti-ambiente in grado di attivare un processo di comunicazione generativo, che così come sarà spiegato meglio

⁵⁸ Fall L.T., *The increasing role of public relations as a crisis management function: an empirical examination of communications restructing efforts among destination organization managers in the wake of 11th September, 2001*, in *Journal of Vacation Marketing*, vo.l. 10, n. 3, 2004.

⁵⁹Young C., Lever J., *Place promotion, economic location and the consumption of image*, in *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 88, 1997.

nel Cap. 3, significa prima di tutto progettare e gestire un sistema in grado di aiutare l'azienda a ripensare i propri saperi, a esprimere le principali problematiche, a proporre soluzioni, a porsi interrogativi nuovi, tutto questo in chiave comunicativa; un sistema che non si limiti ad affrontare i nodi della comunicazione interna, ma che sia capace di coinvolgere, in questo delicato processo di riflessione, anche la realtà esterna che con essa si rapporta; un sistema, infine, che ha in sé gli strumenti per il governo e la valutazione continua del processo che mette in moto⁶⁰ .

Le azioni poste in essere con i vari media devono essere complementari e supportarsi reciprocamente.

⁶⁰ Toschi L., 2011, op. cit.

2.4 Gli strumenti a carattere ibrido

Gli strumenti del marketing territoriale possono assumere anche un ruolo più pervasivo nella gestione dell'identità dell'area; tra questi rientrano i brand territoriali, l'organizzazione di eventi e la programmazione negoziata.

I primi sono utili per l'identificazione di un'area, differenziandola dai territori concorrenti, in modo da rappresentare la sintesi degli elementi oggettivi, cognitivi, valoriali ed emozionali dell'offerta. Dunque, il brand territoriale costituisce una promessa ai potenziali fruitori di un'area, un'aspettativa di performance e in segno di integrità e reputazione⁶¹.

La capacità di un brand di rappresentare tutte le componenti dell'offerta di un territorio dipende sia dalla scelta degli elementi costitutivi della marca che dal modo in cui questa viene veicolata e recepita dai destinatari. Infatti, anche con riferimento alla fruizione del territorio, i vari *stakeholder* pongono in essere un processo aggregativo, di valori, associazioni cognitive, aspettative ed emozioni; diversamente da quanto avviene per i prodotti, tale aggregazione è ricondotta ad un processo esperienziale che include tutte le componenti del sistema territoriale e trova una sintesi in un segno di riconoscimento rappresentativo della destinazione nel suo insieme.

Le caratteristiche peculiari del brand territoriale fanno sì che esso possa al contempo svolgere una funzione di supporto alla condivisione dell'identità tra i vari attori all'interno dell'area e di comunicazione

⁶¹ Travis D., *Emotional branding: how successful brands gain the irrational edge*, Prima Venture, Roseville, 2000.

verso l'esterno. Come è stato osservato⁶², infatti, le funzioni che il brand territoriale svolge verso l'esterno, ovvero rispetto ai fruitori del territorio sono riconducibili alle tre componenti costitutive della marca⁶³: la componente identificativa, quella valutativa e quella fiduciaria. La funzione identificativa è quella svolta dal segno che permette al potenziale fruitore di riconoscere l'offerta di un determinato territorio, individuandone gli elementi caratterizzanti, in grado di distinguerla da quella di altri territori; tale funzione fornisce un contributo alla individuazione delle possibili alternative in grado di soddisfare un determinato bisogno.

La funzione valutativa è quella, svolta dal significato attribuito al segno, che consente al potenziale fruitore, non solo di identificare l'offerta di un determinato territorio, ma anche di comprendere in modo più agevole le differenze esistenti tra questa e le offerte di territori concorrenti. In particolare, fornisce un contributo alla valutazione delle alternative prese in considerazione per soddisfare un determinato bisogno.

Infine, la funzione fiduciaria è quella svolta dal meta-significato attribuito alla marca, che consente al potenziale fruitore di esprimere una valutazione di affidabilità rispetto a un territorio, ovvero di valutare la possibilità che questo mantenga le promesse fatte e conservi determinati livelli di performance sia nel tempo sia nello spazio, in riferimento alle singole componenti elementari dell'offerta. Questa funzione fornisce un contributo alla riduzione del livello di rischio percepito e della dissonanza cognitiva connessi allo sfasamento temporale tra momento di scelta e momento di fruizione.

⁶² Pastore A., Bonetti E., *Il brand management del territorio. Sinergie – Rapporti di Ricerca*, n. 23, 2006.

⁶³ Howard G., *Consumer behavior. Application of theory*, McGraw-Hill, New York, 1977; Busacca B., *Le risorse di fiducia dell'impresa*, Utet, Torino, 1994; ID., *Il valore della marca tra postfordismo ed economia digitale*, Egea, Milano, 2000.

Invece, le funzioni che il brand territoriale svolge verso l'interno, ovvero rispetto agli attori operanti sul territorio sono riconducibili a tre tipologie: funzione di indirizzo, funzione di coordinamento e funzione di supporto. La funzione di indirizzo è quella connessa alla condivisione di una visione di fondo e delle logiche che guidano il processo di implementazione dell'identità; tale funzione si concretizza nella capacità del brand di aggregare i diversi attori del territorio intorno a una identità unificante, che ne orienti l'agire strategico e il posizionamento di mercato⁶⁴ .

La funzione di coordinamento è quella connessa alla condivisione delle strutture e dei meccanismi organizzativi da utilizzare nel processo di definizione dell'identità; tra l'altro, si concretizza nella capacità del brand di far accettare a tutti gli attori del territorio il ruolo dell'organismo deputati alla gestione della marca e di far condividere ai diversi soggetti le modalità e le condizioni da rispettare per poter utilizzare la marca nell'esercizio di una determinata attività. La funzione di supporto è quella connessa alla condivisione di una serie di strumenti da utilizzare nel processo di definizione dell'identità; per esempio, può concretizzarsi nel fare aderire gli attori a standard di qualità e far loro accettare le valutazioni che, in merito al rispetto di tali standard, vengano effettuate dagli organi specificamente preposti.

Gli eventi, sebbene essa non rappresentino una realtà storicamente nuova, nel panorama degli strumenti impiegati a sostegno delle strategie di sviluppo del territorio, negli ultimi anni hanno assunto una dimensione sempre più rilevante, sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo. Trattandosi però di un oggetto di studio molto eterogeneo, individuare una

⁶⁴ Sergio P., *Il territorio competitivo. Strumenti e metodi di marketing per una crescita equilibrata e sostenibile delle aree locali*, De Ferrari, Napoli, 2004.

definizione univoca di evento non appare semplice; in linea di massima, gli eventi possono essere considerati come avvenimenti, programmati o meno, che hanno durata limitata e nascono con una specifica finalità⁶⁵ . Adottando tale ottica, nella categoria di eventi possono essere incluse numerose manifestazioni dalle caratteristiche estremamente diverse: iniziative di tipo locale con un bacino di utenza limitato e altre che assumono rilevanza e visibilità a livello internazionale o mondiale.

L'elemento che più caratterizza gli eventi è rappresentato dalla loro unicità; infatti, ciascun evento, ancorché ripetuto nel tempo, presenta delle caratteristiche irripetibili, che sono la conseguenza di diversi fattori, quali la durata limitata nel tempo, il legame che si instaura con il territorio, l'organizzazione, i soggetti coinvolti, i partecipanti⁶⁶ .

Più specificamente, si può osservare come gli eventi assumano, rispetto al territorio, una natura multidimensionale; infatti, essi al contempo sono:

- una risorsa locale in grado di accrescere il valore creato per i fruitori dell'area;
- un mezzo per promuovere la creazione di nuove risorse o l'attrazione di risorse dall'esterno dell'area;
- un meccanismo per valorizzare le altre risorse presenti nell'area, combinandole o facilitandone la messa a sistema;
- uno strumento per accrescere la visibilità dell'area e promuoverne o modificarne l'immagine.

La loro importanza come strumento di marketing territoriale si evidenzia da due circostanze significative. La prima è relativa al potere evocativo

⁶⁵ Bos H., *The importance of mega events in the development of tourism demand*, in *Festival management & event Tourism*, vol. 25, 2004; GETZ D., *Event management and event tourism*, Cognizant Communication Corp., New York, 1997.

⁶⁶ *Ibidem*

e alla visibilità di cui godono, che li rendono un potente veicolo di comunicazione dell'identità territoriale, in grado di attirare l'attenzione dei media senza dover porre in essere azioni di tipo «*push*». La seconda è relativa al duplice ruolo che gli eventi rivestono in relazione alla costruzione dell'identità territoriale. Per un verso, essi ne rappresentano una componente, poiché possono influenzare le aspettative, le percezioni e le valutazioni di diverse categorie di fruitori del territorio, per l'altro verso favoriscono e stimolano la mobilitazione e l'attrazione di risorse intorno a un'idea guida, rappresentando quindi un fattore che agevola il superamento del gap tra identità attuale e identità obiettivo.

Infine, la programmazione negoziata è rappresentata dall'insieme dei modelli di integrazione tra attori pubblici e soggetti privati, volti a cercare di promuovere una convergenza di interessi e un coinvolgimento nelle decisioni strategiche e in quelle operative. Si tratta di metodologia, introdotta in Italia con una legge nel 1995, che permette di regolare gli interventi di una molteplicità di soggetti pubblici e privati, in funzione della gestione unitaria delle risorse finanziarie. Essa è finalizzata alla promozione e alla valorizzazione dei processi di sviluppo locale, da realizzarsi mediante la cooperazione di imprese, enti locali, associazioni industriali e del lavoro, banche e fondazioni.

Le legge 662/96 ha definito lo strumento di programmazione come l'accordo, promosso da enti locali, parti sociali o da altri soggetti pubblici e privati, relativo all'attuazione di un programma di intervento caratterizzato da specifici obiettivi di promozione dello sviluppo locale⁶⁷ .

⁶⁷ Volterrani A., *Politiche di rete e marketing territoriale*, in *Rivista italiana di comunicazione pubblica*, n. 2, 1999.

2.5 *Le fasi di una strategia di marketing territoriale*

Le principali fasi su cui si basa il processo di formulazione di una strategia di marketing territoriale sono:

- identificazione dell'intento strategico di fondo definito dai principali attori economici aventi responsabilità di gestione del sistema di offerta territoriale;
- analisi del contesto del valore di riferimento del territorio, scomponibile in analisi interna ed analisi esterna;
- scelte di segmentazione dei clienti mercato di un territorio, scomponibile in macro e micro-segmentazione della domanda, identificazione dei segmenti di clienti target del territorio;
- definizione del posizionamento strategico del territorio e del conseguente posizionamento competitivo del sistema locale di offerta territoriale in esso presenti;
- definizione delle strategie di marketing di lungo periodo e gestione delle relazioni fiduciarie istituite tra i principali *stakeholder* presenti nel territorio;
- scelte relative alle leve del marketing mix, mediante le quali si procede all'implementazione concreta delle strategie definite nelle fasi precedenti.



Figura 2 – Le fasi principali per la definizione di una strategia di marketing territoriale

La prima fase è rappresentata dall'individuazione dell'intento strategico di fondo⁶⁸, ovvero dalla determinazione della visione e della missione esplicate mediante la definizione degli obiettivi di sviluppo di lungo periodo di un'area geografica. Il marketing territoriale rappresenta uno degli strumenti all'interno del più ampio concetto di sviluppo locale; i suoi obiettivi scaturiscono dalla definizione dell'intento strategico di fondo basato su un modello ideale di sviluppo futuro che i responsabili della *governance* di un territorio perseguono.

⁶⁸ Hamel G., Prahalad C.K., *Strategic Intent*, in Harvard Business Review, May-June 1989.

Parte seconda

CAPITOLO 3

La comunicazione istituzionale della regione toscana verso il territorio: il feedback dell'identità mediale

3.1 Premessa sul processo operativo del Communication Strategy Knowledge

Nei primi due capitoli mi sono soffermata a parlare del marketing territoriale, cercando di andare oltre i limiti del dominante modello di comunicazione: sono partita dal descrivere le diverse interpretazioni, per arrivare ad analizzare quali sono i principali strumenti e le fasi che portano allo sviluppo di una strategia di marketing territoriale. In questo capitolo mi concentrerò, invece, su una visione nuova della comunicazione del territorio, una comunicazione che ha in sé un'energia creatrice, capace di portare a sistema i sistemi organizzativi in continuo divenire di un'Istituzione, di un'azienda, arrivando a ripensare la mission e le strategie di questi ultimi. Un processo che chiameremo proprio "generativo", che dà vita ad identità inedite che dalla comunicazione attingono forze e risorse, dando respiro a ciò che già esiste o che allo stesso tempo divengono generatrici di identità del tutto nuove⁶⁹.

In tale prospettiva di valorizzazione della comunicazione come sistema che è espressione di una cultura del territorio, ma che

⁶⁹ Toschi L 2011, op. cit

contemporaneamente esprime, indirizza, definisce l'identità comunicativa del territorio stesso, ho ritenuto interessante, insieme ad altri colleghi del "Communication Strategies Lab" (CSL) da me coordinati, sotto la direzione scientifica del Prof. Luca Toschi, analizzare il modello comunicativo oggi caratterizzante l'organismo di governo per eccellenza nel nostro territorio, e cioè quello della Regione Toscana. L'obiettivo del progetto è stato quello di capire il rapporto fra strategie comunicative *top level* sviluppate dall'Istituzione e possibili strategie d'impresa. In un primo momento l'analisi doveva focalizzarsi sui processi comunicativi attinenti all'ambiente e all'agricoltura, ma a causa di problemi che non hanno permesso di prendere accordi con gli assessorati di riferimento, la ricerca, finanziata dalla Regione Toscana, è stata condotta su un'altra area, quella della sicurezza. Al contrario, il settore sicurezza e la Vice Presidenza si sono dimostrati molto interessati, sollecitati dalla necessità di studiare un nuovo modello di strategia di comunicazione, in grado di sviluppare una comunicazione interna più efficace ed una comunicazione esterna più incisiva, mirata alle diverse realtà collocate sul territorio. Il modello definito, insieme ai relativi strumenti di comunicazione, sono stati pensati per avere un'applicazione anche in altre aree di governo, auspicando quindi di poter proporre nuovamente, in futuro, la ricerca nel settore dell'ambiente e dell'agricoltura. L'analisi ha preso in esame, in particolare, le attività di comunicazione (relative alla sicurezza), svolte dall'Agenzia di informazione e dall'Ufficio Comunicazione.

Il tutto nella specifica prospettiva, ritenuta centrale, di comprendere come si materializzasse, a livello di sistema il rapporto fra:

- scelta dell'indirizzo politico in un determinato settore;

- definizione della strategia comunicativa;
- comunicazione organizzativa interna;
- comunicazione verso l'esterno (specialmente comunicati stampa, brochure e siti web);
- monitoraggio degli effetti della comunicazione autoprodotta sulla comunicazione etero prodotta dai vari media (carta stampata, televisioni, radio, internet, ecc...);
- portata a sistema dei dati emergenti circa gli effetti della comunicazione istituzionale all'interno dell'ente stesso.

Il modello di flusso, ricavato dall'analisi della Regione Toscana, ha permesso di comprendere le modalità fino ad oggi attivate nel comunicare se stessa verso l'esterno, in particolare verso i media e l'immagine che questi ultimi divulgano del soggetto stesso. Ma soprattutto, si è prestata la massima attenzione ad analizzare il modello di monitoraggio degli effetti della comunicazione istituzionale sui media, creando un sistema di valutazione molto orientato alla *content analysis*, attraverso la quale poi cercare di comprendere se e come i dati emergenti erano organizzati e disseminati internamente alla stessa Regione Toscana, così da coinvolgere le aree di progettazione e di gestione politica interessate. La ricerca ha riguardato anche l'organizzazione della gestione dell'informazione da parte del Controllo Strategico di Gestione (CSG). L'analisi si è concentrata quindi sul tipo di dialogo e sulle attività di comunicazione aziendale che intessono la trama comunicativa della Regione. Nella precisa convinzione che non sia sostenibile una strategia di comunicazione di soggetti privati, basata sulla valorizzazione

dell'identità mediale di un territorio (nel caso della Toscana, considerata la sua immensa notorietà a livello mondiale, a maggior ragione) senza l'attivazione di un processo d'integrazione e di partecipazione attiva fra pubblico e privato nella definizione stessa della strategia comunicativa. In tale prospettiva, il modello che sarà proposto indica un inedito ambiente comunicativo fra pubblico e privato, in cui il ruolo istituzionale vuole un'azione *top-down* d'indirizzo e di governo strategico, che solo il pubblico può dare; il modello prevede tuttavia un dialogo con azioni infinite *bottom-up*, dove le esigenze e le conoscenze emergenti dalla base economica del territorio possano contribuire con le attività a dare elementi di conoscenza, di valutazione, di progetto. Se accettiamo questa nuova visione della comunicazione, allora non ha senso che, nell'ambito di un qualsiasi processo produttivo, questa venga relegata alla fine di un percorso, con funzioni unicamente informative o promozionali, ma al contrario la si deve pensare come energia che orienta, ottimizza, coordina e al tempo stesso rafforza l'insieme delle risorse presenti all'interno dell'Ente, accogliendone le singole specificità, le potenzialità e governandone i processi. Una comunicazione concepita come energia che genera conoscenza nell'ambiente in cui viene applicata. Nell'analisi svolta all'interno della Regione Toscana è stato avviato, quindi, un processo di comunicazione generativo, che affonda le sue radici nel modello-sistema procedurale ed operativo CSK (Communication Strategy Knowledge) finalizzato ad attivare e sostenere una strategia comunicativa, capace di coinvolgere sia le persone interne all'Ente (dirigenti, dipendenti, ecc.) che quelle esterne (*stakeholder* esterni, cittadini e media). La strategia che il CSK adotta è quella di partire dal riconoscimento

e dal rafforzamento del patrimonio di conoscenze esistenti e del relativo modo di rapportarvisi da parte di qualsiasi organizzazione, secondo una metodologia che dalla valorizzazione dell'esistente punta alla proposta e alla realizzazione operativa di soluzioni innovative, adeguate soprattutto nei tempi delle grandi trasformazioni in atto. In tale prospettiva, il CSK è un sistema che si basa su strumentazioni le più diverse: dall'ingegnerizzazione dei processi, procedurali e informativi, alla gestione di incontri più o meno allargati fra i soggetti coinvolti, dalla creazione di precisi form d'analisi fino alla valutazione dei content interni ed esterni che emergono. Ma sempre domina la scelta d'interrogare il *Knowledge Management*, esistente nell'ente in cui il CSK viene chiamato ad operare, secondo la precisa prospettiva che i cambiamenti anche radicali, anche strutturalmente rifondatori, debbano avvenire in maniera graduale e generativa. Questo obiettivo di riscoperta e valorizzazione del *knowledgment* esistente è una scelta che mira a non metter in crisi gli equilibri preesistenti, sia organizzativi che culturali, ormai solidi. Non è soltanto una prudenza tattica, bensì fa riferimento ad una precisa strategia d'intervento. Si tratta, infatti, di avviare, oltre a questa azione di analisi e di monitoraggio delle conoscenze, un processo conoscitivo e, quindi, formativo che sia capace non soltanto di informare l'interno dell'ente o dell'azienda, ma che lo sappia, allo stesso tempo, sostenere e incoraggiare verso la collaborazione, l'interazione e la costruzione del nuovo. Per questo, il progetto ha prestato la massima attenzione a far sì che la comunicazione esterna sia concepita come strettamente legata alla comunicazione interna e viceversa: un legame che trova il suo senso più profondo nell'idea che la comunicazione genera conoscenza.

Ogni volta che sarà prodotta una comunicazione esterna (dal semplice comunicato stampa alla dichiarazione all'evento di varia natura) il CSK dovrà porsi come uno strumento essenziale per avere ben chiaro l'orizzonte comunicativo d'attesa con cui dovrà misurarsi; ciò si riassume semplicemente nell'aver chiara e definita la propria identità mediale e comunicativa. Allo stesso tempo, il CSK saprà supportare la conoscenza di tutte quelle risorse presenti all'interno dell'ente in modo da fornire una sorta di struttura delle attività e degli interventi effettivi attuati o in corso d'opera. Soltanto così, il processo innesca l'azione utile al ripensamento da parte di tutti i soggetti coinvolti sulle modalità operative interne all'ente alla ricerca della valorizzazione della comunicazione esistente e di un suo riposizionamento in una prospettiva strategica e innovativa. Il processo dovrà procedere in modo da non generare crisi o traumi rispetto agli equilibri e alla cultura esistente, procedendo verso il nuovo, secondo un movimento incessante e progressivo di "andare avanti tornando indietro". Come una sorta di impianto di processi *scaffolding*, il CSK aiuterà gli operatori interni, e successivamente quelli esterni, ad inserirsi progressivamente nel processo di innovazione. L'azione svolta dal CSK, è quindi quella di inserirsi sull'esistente e progressivamente andare a ridefinire, potenziare e sviluppare l'intero patrimonio di *knowledge* di un ente o di un'azienda, implementando e favorendo l'assimilazione di tutte le conoscenze attraverso il suo uso continuo ed incessante. Inizialmente il CSK si inserirà nei confronti del *knowledge* esistente come una sorta di corpo di conoscenza estraneo, come un sistema autonomo che riconosce, interroga, organizza, potenzia e gestisce la nuova organizzazione della conoscenza. Solo

successivamente, dopo una lunga fase di pratica sperimentale, riuscirà a guidare anche le conoscenze interne e l'immenso patrimonio da valorizzare grazie e attraverso la sua applicazione. Il CSK cercherà di porsi, quindi, e di interagire in maniera invisibile con le conoscenze esistenti, ma al tempo stesso inizierà a dare vita a un *knowledgment* totalmente diverso, che genera nuova conoscenza e che supera i tradizionali paradigmi, muovendosi, al contrario, in maniera spiraliforme, "andando avanti tornando -continuamente- indietro", fra la comunicazione interna e quella esterna. Quello che si attuerà in una successiva fase sarà la metamorfosi dell'applicazione CSK con il database del *knowledge*, attualmente presente all'interno della Regione Toscana, in modo da prevedere e attuare un riconoscimento, un potenziamento e una ridefinizione della conoscenza finora esistente.

3.2 Il monitoraggio dell'identità mediale della Regione Toscana

Da gennaio 2008 a gennaio 2010, ho portato avanti, insieme ad alcuni colleghi del CSL da me coordinati, sotto la direzione scientifica del Prof. Luca Toschi, il progetto "Comunicare sicurezza". Così come detto nel paragrafo precedente l'obiettivo principale della ricerca è stato quello di realizzare un modello di organizzazione della comunicazione, in grado di valorizzare tutte le risorse interne alla Regione Toscana che si occupano a vario titolo di sicurezza, condurle a sistema e farle collaborare nell'elaborazione di nuove e più efficaci strategie e procedure comunicative verso l'interno e verso l'esterno. Si è partiti innanzitutto dal presupposto che la sicurezza fosse

un tema trasversale alle attività che interessano ogni settore della Regione, tanto da poter essere definito come un “sapore” rintracciabile in ogni aspetto della vita privata e pubblica. L’intento è stato quello di dare ai cittadini, alle organizzazioni, alle aziende e a tutti gli *stakeholder* esterni, presenti sul territorio, non solo il diritto ad un’informazione ferma ed efficace, ma anche permettere loro di contribuire alla politica ed alla gestione di quest’ultimo. I bisogni, le aspettative, le conoscenze che emergono dal territorio possono infatti modificare le strategie comunicative dell’ente così come degli interventi che sono messi in atto. Nello specifico, il progetto intendeva fornire obiettivi che si indirizzassero verso:

- il potenziamento della comunicazione interna fra le aree che trattano questioni attinenti la sicurezza, a tutto vantaggio delle relative politiche;
- il rafforzamento dell'efficacia della comunicazione verso i cittadini e gli *stakeholder* esterni, creando, in particolare, un sistema di monitoraggio della comunicazione dell’Ente sui vari media (cartacei, televisivi, radiofonici e della Rete);
- la definizione di un modello di strategia di comunicazione da applicare nel settore della sicurezza, nell’ipotesi che tale modello poi possa avere una possibile applicazione in altre aree del governo regionale.
- il coordinamento ed il rafforzamento degli interventi regionali nell’area della formazione.

L'intera ricerca basa il suo intervento sulla centralità dell'Immaginario relativo alla comunicazione delle politiche della sicurezza della Regione Toscana, su quell'insieme cioè di dati simboliche e fisiche (soprattutto organizzative) che hanno ispirato le politiche e le relative comunicazioni da parte della Regione Toscana. A tal fine, dopo aver analizzato i contenuti sul fronte delle azioni specificatamente politiche (in altre parole quali interventi erano ritenuti attinenti, a vario titolo, alle politiche della sicurezza) mi sono concentrata sul fronte comunicativo in maniera da capire e da approfondire i rapporti in termini di corrispondenze fra lo stesso Immaginario ed i processi, gli strumenti comunicativi, l'organizzazione messi in opera e le relative testualità. A tale proposito, sempre sotto la direzione scientifica del Prof. Toschi, ho condotto l'analisi dell'Identità Mediale (IM) della Regione Toscana con l'obiettivo di ricostruire l'immagine nei media dell'Ente relativamente alla questione delle politiche per la sicurezza. Ciò è stato possibile dal confronto dei testi comunicativi autoprodotti relativamente ad una determinata azione politica (comunicati stampa, siti web, manifesti, brochure, house organ, etc. realizzati dagli uffici della Regione coinvolti nei processi comunicativi istituzionali) con quelli corrispondenti eteroprodotti (articoli cartacei e online, servizi televisivi e radiofonici, etc.) diffusi cioè dai media alla medesima azione politica. E' rimasta esclusa dalla ricerca l'area social network per la quale c'è già un'ipotesi di sviluppo. I dati rilevati dall'analisi dell'IM attraverso il costante monitoraggio dei media locali e nazionali hanno permesso di comprendere gli effetti medialità delle strategie e delle modalità fino ad oggi attivate dalla Regione Toscana per comunicare le proprie iniziative e visioni verso l'esterno, prestando

la massima attenzione a coglierne le ricadute all'interno dell'ente stesso. La ricerca, in particolare, focalizzandosi sull'analisi dei testi comunicativi medialmente auto\eteroprodotti, ha cercato di individuare:

1. quale sia stata e sia la fisionomia degli interventi politici identificati all'interno della Regione Toscana come interventi di politica sulla sicurezza e in tal senso comunicati all'interno e all'esterno;
2. quale è il sistema organizzativo costruito dalla Regione Toscana (processi e strumenti) per comunicare al proprio interno le azioni politiche intraprese (da quelle più strategiche a quelle più specifiche e puntuali) sempre nell'area della sicurezza;
3. quale è il sistema organizzativo costruito dalla Regione Toscana per trasmettere specificatamente all'area incaricata della Comunicazione (Ufficio Comunicazione e Agenzia d'Informazione) le notizie sulle azioni politiche intraprese (da quelle più strategiche a quelle più specifiche e puntuali) sempre, naturalmente, rispetto alla sicurezza;
4. quali sistemi di comunicazione interna ed esterna sono previsti da parte della Regione Toscana per monitorare, relativamente ad ogni azione politica;
5. quale sia stata l'idea della politica sulla sicurezza che si è inteso comunicare ai media da parte degli uffici incaricati della comunicazione;
6. quale strategia comunicativa è stata seguita nell'elaborare testi comunicativi autoprodotti a sostegno del punto 5;

7. come è stata recepita dai media la strategia di cui al punto 6;
8. quali sono le modalità comunicative (processi e strumenti) adottate dalla Regione Toscana per comunicare al proprio interno i risultati ottenuti dalla sua strategia di comunicazione sui media circa la sicurezza e le inevitabili criticità.

Nello specifico, è stato svolto un monitoraggio quotidiano della rassegna stampa realizzata dalla Giunta Regionale, relativa ai testi autoprodotti (comunicati stampa) messi in atto dallo stesso Ente, che trattano le tematiche relative alle parole "Regione Toscana" e "sicurezza" ed ai testi comunicativi eteroprodotti (articoli di quotidiani, servizi televisivi e radiofonici). A tal fine è stato realizzato il "Media Identità System" (MIS), un sistema di raccolta, schedatura e interrogazione dei dati che emergono dall'analisi dell'identità mediale basato su uno specifico software (cfr cap. 4). Le testate monitorate sono state le seguenti, sia nella sezione nazionale che in quella locale:

- La Repubblica
- La Nazione
- Il Giornale della Toscana
- Il Corriere di Firenze
- Il Corriere Fiorentino
- Il Manifesto
- Il Tirreno
- L'Unità

- Il Sole 24 Ore
- Il Sole 24 Ore sanità
- Metropoli Day
- Il Firenze
- Leggo
- Metro
- City
- Italia Oggi
- Europa Toscana

Gli articoli pubblicati da Il “Corriere della sera” non sono stati analizzati, in quanto non si trovavano all’interno della rassegna stampa realizzata dalla Giunta Regionale Toscana. Oltre ai testi comunicativi cartacei vengono quotidianamente monitorate le seguenti emittenti televisive:

- Rai (Tg3)
- Tele 37
- Rete 37
- Canale 10
- Rtv38
- Italia 7
- Toscana tv

Abbiamo, talvolta, monitorato emittenti locali quali per esempio Telegranducato; Canale 7; Canale 50). Per effettuare l'analisi dei testi comunicativi sono state utilizzate forme avanzate di *content analysis*, si è svolto quindi un *close reading* attraverso parole chiave che a loro volta permettono di comprendere la predominanza argomentativa presente in un testo. Gli elementi rilevati dall'analisi hanno consentito di comprendere i risultati fino ad oggi raggiunti dalla Regione Toscana nel comunicarsi verso l'esterno, in particolare verso i media, e l'immagine che questi ultimi diffondono circa gli interventi politici dell'Ente nell'area della sicurezza. Partendo dal presupposto che la sicurezza interessi in maniera trasversale tutti i settori interni della Regione e in accordo con il Dirigente delle Politiche per la sicurezza, il Dott. Marco Seniga, ho individuato alcune tematiche dominanti relative alla sicurezza. Queste ultime sono state poi modificate in corso d'opera, in base ai risultati emersi dal monitoraggio dei testi comunicativi. Di seguito riportiamo le tematiche definitive e gli argomenti che queste ultime comprendono, attraverso i quali è stata poi effettuata l'analisi dell'IM:

- “ambiente” (politiche agricole, politiche per lo sviluppo rurale, siccità, incendi boschivi, salvaguardia del patrimonio marittimo e boschivo, geotermia, etc.);
- “sinistrosità e mobilità” (incidenti stradali, infrazioni stradali, difficoltà parcheggio, difficoltà di circolazione stradale, etc.);
- “criminalità violenta” (omicidi, lesioni, violenze sessuali, etc.);
- “illegalità di strada” (spaccio di droghe, sfruttamento prostituzione, etc.);

- “problemi sul lavoro” (lavoro nero, incidenti sul lavoro, morti bianche, ispezioni, etc.);
- “interventi” (azioni di finanziamento e promozione in materia di Sicurezza attivati dalla Regione Toscana, come per esempio azioni mirate ad incentivare e a far accrescere la cultura della legalità, patti sulla sicurezza, finanziamenti regionali in materia di sicurezza, ecc.);
- “criminalità organizzata” (associazioni a delinquere, associazioni di stampo mafioso, etc.);
- “problemi sanitari” (problematiche legate alla sicurezza in ospedale, delle attrezzature e delle strutture sanitarie, scioperi e manifestazioni del mondo sanitario, finanziamenti per la ricerca in campo ospedaliero, ecc.);
- “disordine urbano” (accattoni, zingari, piazze vissute la notte rumorosamente, sporcizia varia, etc.);
- “microcriminalità” (furti, rapine, truffe, estorsioni, etc.);
- “educazione e formazione” (interventi per la scuola, l’università, la ricerca, corsi di formazione, etc.).

Di seguito proponiamo il percorso che porterà all’analisi e alla schedatura di un articolo. L’immagine sottostante si riferisce ad un articolo apparso su “Il Corriere della Maremma” il 9 gennaio 2008.

“Lo studio dell'Università di Siena ci dirà se ci sono o no nessi con la geotermia”

Siccità, la Regione respinge le accuse

“Nessuna negligenza. Ora cerchiamo di capire le cause”

AMIATA - “Nessuna negligenza”. La Regione respinge l'accusa di aver ignorato una crisi idrica annunciata.

Ad Abbadia San Salvatore l'acqua scarseggia, è vero, ma prima di dichiarare quali siano le cause occorre attendere gli esiti scientifici dello studio che la Regione Toscana ha affidato all'Università di Siena per analizzare la situazione dell'acquifero dell'Amiata. L'Università di Siena - si legge nell'comunicato inviato dalla Regione Toscana - partendo dagli studi commissionati a suo tempo dalla Regione al Cnr e ad Edra, dovrà compiere ulteriori approfondimenti per chiarire in via definitiva se e in che misura lo sfruttamento geotermico incide sulla qualità e quantità della risorsa idrica dell'Amiata. Proprio per questo, in virtù del principio di precauzione, con il protocollo recentemente firmato è stata introdotta una moratoria che congela l'attività geotermica sull'Amiata e che, per la prima volta, è stata accettata anche da Enel. Recita, infatti, l'articolo 9 dell'intesa: “la Regione Toscana subordina il rilascio dei nuovi permessi di ricerca e di sfruttamento, le autorizzazioni alla realizzazione di nuovi impianti, le proroghe o il rinnovo delle concessioni in essere” all'esito delle ricerche in atto.

La Regione tende poi a sottolineare come “tutte le ricerche fino ad oggi commissionate e concluse sono state diffuse dalla Regione con il massimo di trasparenza: non ci sono in alcun ufficio regionale documenti che non siano stati resi noti alle istituzioni locali, o a chi ne abbia fatto richiesta. I risultati della nuova ricerca saranno decisivi per stabilire il futuro dell'attività geotermica sull'Amiata”.

La siccità sull'Amiata quindi preoccupa, carenza di acqua che sta creando non pochi disagi.

“Ma tra le possibili cause dell'abbassamento della falda va valutata l'eventualità che essa possa dipendere, come in larga parte della re-

gione, anche dalla scarsità di piogge che ha contraddistinto il 2007.

Lo scorso anno in tutta la Toscana si è registrato un calo delle precipitazioni di oltre il 25%. Secondo i dati del Servizio idrologico della Regione si è passati dai 22.124 mm di media annua regionale nel decennio 1997/2006 ai 16.547 mm dell'anno appena concluso.

Le Province di Siena e Grosseto sono state proprio le più interessate dalla diminuzione delle piogge, con un calo del 26,4% registrato a Siena (dove si è passati da 2.823 a 2078 mm) ed una diminuzione del 33,8% nel grossetano (dove la media di 3.493 mm è scesa a 2.312 mm). Anche le altre province sono state coinvolte

nel fenomeno, ma è proprio nel sud della Toscana che la variazione è stata maggiore. Le falde acquifere hanno fatto da specchio ai dati sulle piogge: nelle 24 falde toscane tenute sotto osservazione in solo un anno c'è stata una diminuzione fra il 10% e il 20%, con punte anche del -35% e -40%. Nessuna ipotesi, o la possibilità di concause, è da scartare fino agli esiti definitivi delle ricerche in corso. Abbracciare una o l'altra teoria - conclude la Regione - ovvero escludere o ammettere con assoluta certezza che l'attività geotermica sia o meno la causa delle criticità che in questi giorni Abbadia San Salvatore sta vivendo risulta al momento prematuro”.



Amiata Per garantire il rifornimento di acqua è stato necessario l'utilizzo delle autobotti

97
34



Di seguito viene proposto il form d'analisi relativo all'articolo sopra riportato al quale seguirà poi la spiegazione dettagliata dei campi d'analisi:

| | | | |
|--|--|--------------------------------|-----------------------------------|
| Id Scheda Articolo: (numero progressivo che identifica la risorsa seguito dalla sigla "art" e dalle iniziali del nome/ cognome. Es. 01artcl) | | Schedatore: Mario Rossi | Argomento: settore sociale |
| 0. Intervento | "Comunicare Sicurezza" | | |
| 1. File risorsa | 20080918_siccità la regione respinge le accuse. Il corriere della Maremma.pdf | | |
| 2. Data di schedatura | 09/01/2008 | | |
| 3. Data di pubblicazione | 06/01/2008 | | |
| 4. Tipo di testo | Cartaceo | | |
| 5. Testata | Il Corriere della Maremma | | |
| 6. Pagina | 19 | | |
| 6. Autore dell'articolo | Autore Sconosciuto | | |
| 7. Titolo | Siccità, la Regione respinge le accuse | | |
| 8. Sottotitolo | Nessuna negligenza. Ora cerchiamo di capire le cause | | |
| 9. Tematica | Ambiente | | |
| 10. Oggetto | La Regione respinge le accuse di negligenza fatte da parte di alcuni comuni del Monte Amiata in cui c'è una preoccupante situazione di siccità | | |
| 11. Luogo avvenimento trattato | Monte Amiata (GR-SI) | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|----|---------------|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| 12. Se titolo ≠ articolo (selezionare casella con una X se l'immagine dell'Ente è influenzata in modo più incisivo dal Titolo o dall'Articolo, poi dare una breve spiegazione nella casella "Descrivi" relativa) | +Intestazione | X | | La regione si difende fin dal titolo e respinge gli attacchi di negligenze, dichiarandosi intenzionata a capire le cause dei disagi di siccità | | | | | | | | | | | | |
| | + Articolo | | | | | | | | | | | | | | | |
| 13. Tono del titolo (selezionare casella con una X) | Denuncia | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Informazione | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Difesa | X | | | | | | | | | | | | | | |
| 14. Tono dell'articolo (selezionare casella con una X) | Denuncia | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Informazione | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Difesa | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Approfondimento | | | | | | | | | | | | | | | |
| 15. Phrases | 1) "nessuna negligenza" 2) "crisi idrica annunciata" 3) "studio dell'Università di Siena" 4) "sfruttamento geotermico" 5) "massimo della trasparenza" 6) "scarsità delle piogge nel 2007" | | | | | | | | | | | | | | | |
| 16. Collocazione notizia (selezionare con una X) | Nazionale | | Locale | | | | | | | | | | | | | |
| | | | X | | | | | | | | | | | | | |
| 17. Posizione nella pagina (indicare numero corrispondente alla zona della pagina in base alla griglia sottostante) | 1-2-4-5-6 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>11</td> <td>12</td> </tr> </table> | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 1 | 2 | 3 | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | 5 | 6 | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | 8 | 9 | | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | 11 | 12 | | | | | | | | | | | | | | |
| 18. Battute | 3298 | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | |
|--|---|--|
| 19. Immagine (se presente, descriverla; altrimenti scrivere "NO") | Fotografia di alcune autobotti che riforniscono le zone interessate dalla siccità | |
| 20. Soggetti intervistati | La Regione rilascia delle dichiarazioni, ma non viene specificato chi sia a fare tali dichiarazioni | |
| 21. Soggetti citati | Università degli studi di Siena Cnr Edra | |
| 22. Valutazione elementi +/- | elementi + | elementi - |
| | 1) La Regione dichiara di aver agito sempre con il massimo della trasparenza in tutte le ricerche commissionate 2) La Regione prima del pronunciarsi del tutto sulle cause della siccità, dichiara di dover attendere i risultati della ricerca scientifica commissionata all'Università di Siena | 1) Nel corso del 2007 le piogge sono diminuite soprattutto nei comuni di Siena e Grosseto, con un calo del 25% di piogge in tutta la Toscana 2) La Regione era stata accusata di negligenza per aver ignorato una crisi idrica annunciata |
| 23. Sintesi di valutazione (differenza tra elementi + e elementi -) | 0 | |
| 24. Annotazioni varie | 1) Il Comune maggiormente interessato dai disagi provocati dalla siccità è quello di Abbadia San Salvatore (SI) | |
| | +2 | |
| 25. Commento d'analisi | La Regione si difende nel corso dell'articolo, dicendo che ha sempre agito con il massimo della trasparenza e che se le cause della siccità che sta investendo le zone dell'Amiata sono da attribuire alla geotermia o alla scarsità delle precipitazioni del 2007, lo deciderà la ricerca che è stata commissionata all'Università di Siena. La Regione fornisce le sue dichiarazioni, ma non viene specificato chi è che parla, se un assessore o il vicepresidente o il presidente. L'articolo è identico nella forma e nei contenuti al comunicato stampa della Regione Toscana, ma emesso il giorno successivo all'uscita dell'articolo e a firma di Pamela Pucci. | |

| | | | | | | |
|---|--------------|---------|--------|--------|----------|--|
| 26. Mini-schede | File risorsa | Testata | Titolo | Autore | Commento | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| 27. Altre schede correlate (indicare numero identificativo scheda) | 17COMcm | | | | | |

Il form è suddiviso in 27 campi d'analisi. I primi 11 campi riguardano le caratteristiche strettamente tecniche dell'articolo. *L'Intervento* è il campo relativo al nome del progetto per cui viene realizzata l'analisi; quest'ultimo campo è stato previsto perché il form può essere utilizzato per realizzare il monitoraggio dell'identità mediale della Regione Toscana, ma anche di altri enti pubblici e privati. Il *file risorsa* è identificativo del testo comunicativo analizzato, ovvero del pdf riferito alla scheda: il criterio seguito consiste nel riportare prima di tutto la data di pubblicazione del testo, il titolo e la testata relativa. La *data di schedatura* è riferita alla data in cui viene realizzata l'analisi dell'articolo, da distinguersi con la *data di pubblicazione* dell'articolo, momento in cui invece quest'ultimo esce nelle testate. Il *Tipo di testo* è un campo che indica la tipologia di testata ovvero, se "cartacea" o "online". La *Testata* esplicita il nome della testata; la *Pagina* indica la pagina del testo in cui viene riportato l'articolo analizzato; *l'Autore dell'articolo* indica il nome dell'autore del testo, nel caso non sia riportato sarà inserito "sconosciuto". Il *Titolo* indica il titolo dell'articolo, seguito poi dal campo *Sottotitolo*. *Tematica* è il campo in cui viene inserita una delle tematiche relative alla sicurezza individuate attraverso l'analisi dei diversi testi comunicativi e precedentemente esposte. Il campo *Oggetto* è un breve abstract dell'articolo. Nel *Luogo*

avvenimento trattato vengono indicati la città, il paese, la frazione in cui si è tenuto l'avvenimento affrontato nell'articolo. Dopo i primi 11 campi che permettono di estrapolare dati d'analisi quantitativi, ne seguono 16 pensati per un'analisi qualitativa dove acquista maggiore importanza l'interpretazione soggettiva dello schedatore. Nel campo *Se titolo ≠ articolo* sarà indicato il caso in cui l'immagine dell'Ente è influenzata in modo più incisivo dal Titolo o dall'Articolo; è prevista inoltre una casella che permetta di dare una spiegazione discorsiva. Nel campo *Tono del titolo* viene indicato se il tono è di denuncia, informazione o difesa, così anche per il *Tono del titolo*. Per quanto riguarda il *Tono dell'articolo* può essere di denuncia, informazione, difesa e approfondimento. Il campo *Phrases* contiene stralci di frasi o di dichiarazioni, simili a parole chiave, rilevanti all'interno dell'articolo utile ai fini dell'analisi delle modalità di selezione lessicale utilizzata. Il campo *Collocazione notizia* permette di situare la notizia all'interno del contesto nazionale o locale. La *Posizione nella pagina*, invece, offre la possibilità di situare la singola notizia all'interno di uno schema (una griglia di dodici quadrati) che riporta la strutturazione della pagina del quotidiano, prestando attenzione anche alla posizione da essa riservata nella fase di editing. Il successivo campo, è quello deputato all'inserimento del numero di *Battute* che compongono l'articolo analizzato; segue, poi, il campo *Immagine* relativo alla presenza o meno di un'immagine accompagnata all'articolo e la possibilità di descriverla nel caso fosse presente. Il form prevede anche il campo *Soggetti intervistati* e *Soggetti citati* nel quale è possibile inserire i nominativi sia di coloro che hanno rilasciato dichiarazioni all'interno dell'articolo sia di coloro che sono stati citati da altri o dallo stesso autore del testo. La *Valutazione degli elementi* positivi e negativi viene effettuata in base a

quello che all'interno dell'articolo sembra trattare in modo positivo o negativo l'immagine della Regione Toscana. Vengono riportate le *phrases* positive nello spazio denominato *elementi +* e le *phrases* negative nello spazio *elementi -*. La valutazione di questi elementi porta ad una sintesi fra gli elementi positivi e gli elementi negativi presenti nell'articolo. Quest'ultimo campo permette un'analisi prettamente qualitativa, in quanto sarà lo schedatore a selezionare gli elementi e a dare loro un valore positivo o negativo. Il campo *Annotazioni varie* riguarda tutti i possibili dati riportati dall'articolo, relativi a statistiche o informazioni di servizio che lo schedatore ritiene rilevanti da segnalare ai fini dell'analisi. Il campo *commento d'analisi*, conduce ad una sintesi soggettiva del quadro emerso dall'analisi generale svolta sull'articolo relativa all'immagine della Regione Toscana. Il campo *Mini-schede* è stato pensato per effettuare un'analisi della notizia trattata da altre testate giornalistiche pubblicata nello stesso giorno, in maniera più sintetica. Tale campo prevede, infatti, 5 sotto campi, quali *File risorsa; Tematica; Titolo; Autore; Commento di analisi e Val +/-*; l'ultimo campo riguarda, invece, la possibilità di segnalare *Altre schede correlate*, come il comunicato stampa relativo alla stessa notizia pubblicata precedentemente e già schedata. Quest'ultimo campo permette di fare un confronto tra i testi comunicativi prodotti dai media e quelli invece prodotti dalla Regione Toscana, rilevandone le congruenze o al contrario le incongruenze e permettendo inoltre di individuare i casi in cui la comunicazione autoprodotta non riceve dei feedback positivi dall'esterno. In totale, sono stati schedati e analizzati 1125 articoli, 478 servizi tv e 249 comunicati stampa. Sia nella comunicazione autoprodotta che in quella eteroprodotta, emerge che la tematica maggiormente affrontata è quella relativa all'"ambiente" seguono gli "interventi" (Grafico.1).

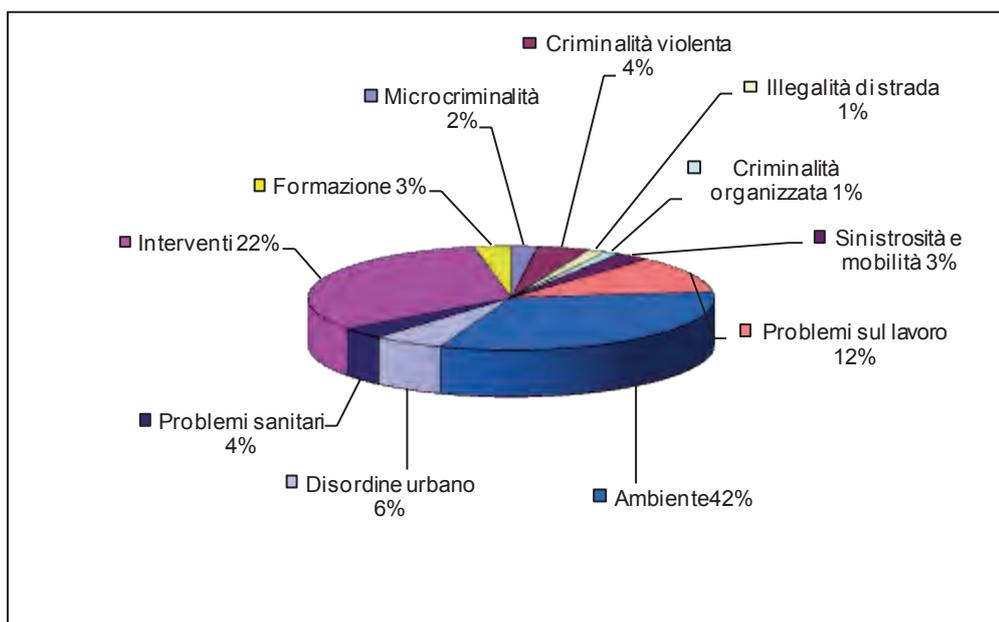


Grafico.1 *Le tematiche più frequentemente trattate dai quotidiani nazionali e locali, relativamente alla Regione Toscana.*

Gli articoli relativi alla tematica “ambiente” sono riferiti alla tutela e alla salvaguardia del patrimonio ambientale, alla predisposizione di programmi agricolo- forestali a livello regionale, alle azioni promosse per arginare fenomeni di inquinamento, siccità, incendi, alla gestione e all’emergenza rifiuti. Gli “interventi” rappresentano tutte quelle azioni di finanziamento e promozione in materia di sicurezza, come leggi, disegni di legge regionali, iniziative varie per la lotta alla criminalità organizzata, azioni mirate ad incentivare e far accrescere la cultura della legalità. E’ evidente quindi che i media si siano concentrati molto sui problemi e sulle iniziative relative al territorio: in particolare è stato rilevato che i casi maggiormente affrontati sono stati quelli negativi, come per esempio incendi nei boschi, piantagioni distrutte da eventi climatici estremi (siccità e alluvioni) o parassiti ambientali, ma anche problemi relativi allo smaltimento dei

rifiuti. Sembra quindi che il registro comunicativo sia dominato da una strategia della notizia “urlata” che rincorre il sensazionalismo, a scapito di un’informazione oggettiva. Spesso i media tacciono, infatti, su informazioni relative a iniziative di educazione ambientale e sicurezza sul lavoro, come per esempio corsi presso le scuole e aziende di formazione alla sicurezza e sulla conoscenza e diffusione delle norme e precauzioni per coloro che si trovano ad operare sul territorio forestale. Oltre al monitoraggio delle testate cartacee nazionali e locali è stata svolta anche un’analisi servizi televisivi, in totale ne sono stati monitorati 478. Di seguito riportiamo il form utilizzato per schedare un servizio tv:

| Id Scheda: | | Schedatore: | Argomento: |
|--|--|--------------------|-------------------|
| 0. Intervento | | | |
| 1. Data di schedatura | | | |
| 2. Data di messa in onda | | | |
| 3. Emittente | | | |
| 4. Nome programma | | | |
| 5. Titolo puntata/servizio | | | |
| 6. Numero progressivo della puntata | | | |
| 7. Modalità di trasmissione | | Diretta | |
| | | Registrata | |

| | | |
|-------------------------------------|---|--|
| 8. Diffusione programma | Nazionale | |
| | Regionale | |
| | Locale | |
| 9. Tipologia programma | Telegiornale (ad es. un servizio all'interno del Tg2) | |
| | Rubrica (ad es. un servizio all'interno di "Medicina Trentatré") | |
| | Speciale (ad es. un servizio all'interno del programma "Le Iene") | |
| 10. Conduttore del programma | | |
| 11. Autore del servizi | | |
| 12. Posizione in scaletta | | |
| 13. Fascia oraria | | |
| 14. Time start del servizio | | |
| 15. Time stop del servizio | | |
| 16. Durata del servizio | | |
| 17. Tematica | | |
| 18. Argomento | | |
| 19. Oggetto | | |
| 20. Luogo della notizia | | |
| 21. Tono della notizia | Denuncia | |
| | Informazione | |
| | Difesa | |
| | | |

| | | | |
|---|-------------------------------|------------------------------|-----------|
| 22. Tipologia notizia | | | |
| 23. Presenza autore | In campo | | |
| | Fuori campo | | |
| 24. Audio | Originale | | |
| | Speakerato | | |
| | Commento | | |
| 25. Sottofondo musicale | | | |
| 26. Scena | | | |
| 27. Presenza ospiti | In Studio | In collegamento video | In |
| | | | |
| 28. Soggetti intervistati | | | |
| 29. Soggetti citati | | | |
| 30. Tipo di girato | Immagini di repertorio | | |
| | Presa diretta | | |
| 31. Colore | A colori | | |
| | B/n | | |
| 32. Disturbo | | | |
| 33. Phrases audio | | | |
| 34. Phrases video | | | |
| 35. Elementi +/- | Elementi + | Elementi - | |
| | | | |
| 36. Sintesi valutazione elementi | | | |
| 37. Valutazione qualitativa | | | |
| 38. Commento d'analisi | | | |

| | |
|------------------------------------|--|
| 39. Annotazioni varie | |
| 40. Altri servizi correlati | |

Il form servizi televisivi ha in comune con il form degli articoli la presenza del campo "tematica" e la parte di analisi quantitativa, con i campi "elementi positivi e elementi negativi" e "sintesi valutazione elementi"; la parte qualitativa fa riferimento al campo "valutazione qualitativa", scegliendo fra un numero compreso fra 1 e 10 si riassume l'immagine complessiva della Regione che emerge dal servizio. I primi campi sono dedicati alle informazioni tecniche che riguardano la "tipologia del programma", "il conduttore del programma", "l'autore dei servizi", la "diffusione della trasmissione" se nazionale, regionale o locale, le "modalità di trasmissione" specificano se il programma o servizio è "in diretta" o "registrato". A differenza del form degli articoli sono previsti i campi "presenza dell'autore", che può essere "in campo" o "fuori campo", il campo "audio", specifica il tipo di audio presente nel servizio scegliendo fra "originale", "speakerato" e "commento", la presenza o meno del "sottofondo musicale" e del "disturbo" nell'audio; la "presenza di ospiti", specificando i "soggetti intervistati" e i "soggetti citati". Il campo "tipo di girato" specifica se le immagini sono "immagini di repertorio" o in "presa diretta", il campo "colore", se sono immagini "a colori" o "in bianco e nero". Di seguito riportiamo i dati fino ad ora emersi dall'analisi dei servizi televisivi riferiti alla Regione Toscana.

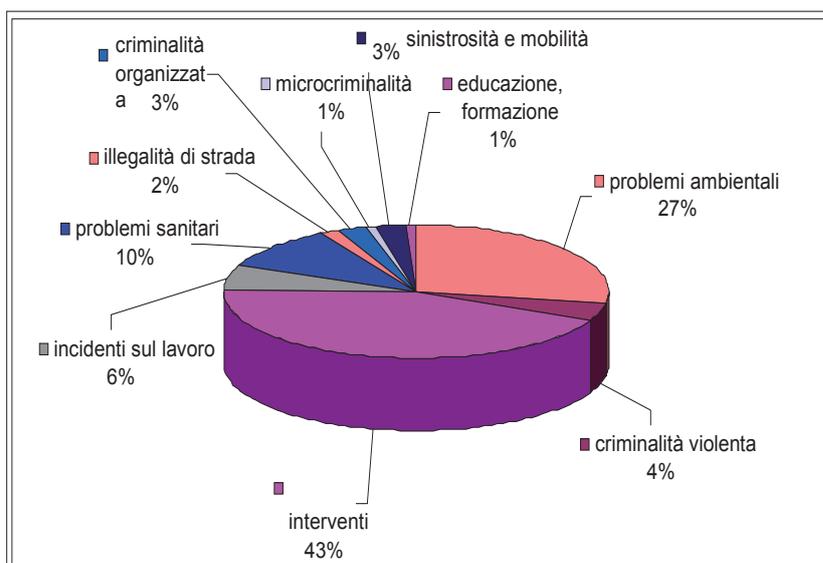


Grafico 2 *Le tematiche più frequentemente trattate dai servizi televisivi.*

Anche per quanto riguarda i servizi televisivi le tematiche emergenti sono gli “interventi” con il 43% e l’“ambiente” con il 27%. La tematica “incidenti sul lavoro” viene trattata per il 6%, qualche punto percentuale meno dei “problemi sanitari”, presenti per il 10%. Per ogni tematica trattata dalle testate cartacee e dai servizi tv è stata presa in considerazione l’immagine emergente della Regione Toscana: positiva o negativa. Come accennato precedentemente, ci sono alcune tematiche quali l’“ambiente” ed i “problemi sul lavoro” in cui l’immagine è estremamente negativa, risulta, infatti, che vengono trattati in maniera positiva solo il 16% la prima ed il 17% la seconda. Nel complesso l’immagine della Regione è più negativa che positiva. L’andamento dei risultati sembra cambiare solo quando si parla di “formazione”, affrontata sempre in maniera positiva (al 100%) e di “interventi”, solo nel 24% degli articoli emerge un’immagine negativa. Risulta, quindi, evidente che nella maggior parte dei casi, le testate nazionali e locali parlano di sicurezza

con toni allarmistici, focalizzando l'attenzione sulle situazioni di crisi, generando uno stato di paura tra i cittadini e spesso anche una visione della realtà non sempre veritiera o completa.

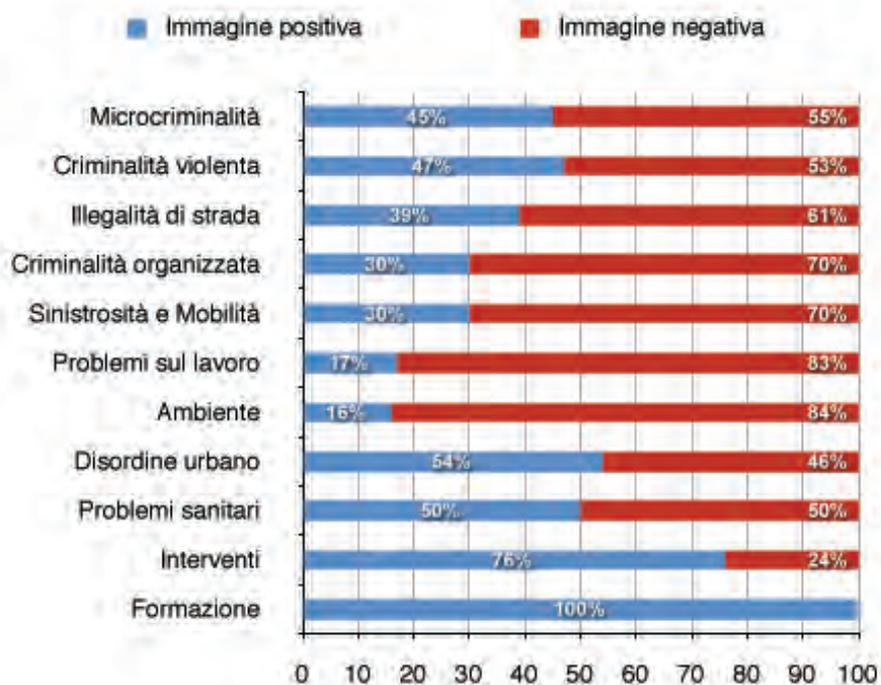


Grafico 3 Immagine positiva e immagine negativa della Regione Toscana per ogni tematica trattata dai media.

Parallelamente, da giugno 2008, è stato condotto il monitoraggio e l'analisi di oltre 249 comunicati stampa prodotti dalla Regione Toscana riguardanti il tema della sicurezza. Di seguito riportiamo un comunicato e ne proponiamo successivamente l'analisi e la schedatura attraverso il form d'analisi relativo.

Sei in Home / Dalla Regione 19 milioni di euro per le fasce più deboli



Toscana Notizie
Agenzia di informazione della Giunta regionale

Quotidiano telematico
registrazione al tribunale
di Firenze n. 5101
del 30 agosto 2001
Direttore responsabile
Denise Pugliese

mercoledì 17 settembre 2008

Firmato l'Accordo di programma per il Piano Pluriennale Investimenti in campo sociale

Dalla Regione 19 milioni di euro per le fasce più deboli

Salvadori: «La Toscana investe nel sociale mentre il Governo ha annunciato tagli»

La Toscana investe nel sociale. Sono quasi 19 i milioni di euro messi a disposizione per 163 progetti. È questo il punto chiave dell'Accordo di programma che Regione e Comuni, Province, ASL, Società della Salute e Comunità Montane della Toscana hanno firmato stamattina all'Istituto degli Innocenti a Firenze.

«Investiamo una cifra importante – ha spiegato l'assessore alle politiche sociali Gianni Salvadori – in un momento di difficoltà generale, dando un segnale forte alle fasce più deboli della popolazione. La scelta della Regione va in controtendenza rispetto a quella del Governo che nei giorni scorsi ci ha manifestato l'intenzione di tagliare un terzo del fondo sociale nazionale, circa 300 milioni di euro. Per la Toscana significa un taglio di circa 18 milioni».

L'intervento della Regione genererà un investimento complessivo di circa 77,5 milioni e mezzo di euro. «Si tratta di soldi veri – ha aggiunto Salvadori – per interventi immediatamente cantierabili e soprattutto si tratta di risorse per uno sviluppo vero della regione, per consentire a tante persone e tante famiglie di avere tanti spazi in più a disposizione per avere risposte ai loro bisogni».

Un vincolo importante, previsto dall'Accordo firmato stamattina, riguarda l'approvazione da parte dei Comuni toscani dei cosiddetti PEBA, Piani per l'Eliminazione delle Barriere Architettoniche.

«Dovranno farlo entro il 2010 – ha chiarito l'assessore – Il mancato adeguamento comporterà la mancata erogazione dei contributi finalizzati a



Parce socialmente deboli

-  Stampa l'articolo
-  Invia per email
-  Rassegna stampa
-  Documenti

Sempre attraverso l'utilizzo dei form è stato possibile analizzare in profondità ogni singolo testo autoprodotta. Riportiamo di seguito il form d'analisi del comunicato stampa prodotto dalla Regione Toscana il 17 settembre 2008:

| | | | |
|--|--|-------------------------------|--------------------------------------|
| Id Scheda Comunicato (numero progressivo che identifica la risorsa seguito dalla sigla "cs" e dalle iniziali nome/cognome. Es. 01cscl) | | Schedatore Mario Rossi | Argomento: settore sociale |
| 0. File risorsa | 20080917_Dalla Regione 19 milioni di euro per le fasce più deboli.doc | | |
| 1. Data di schedatura | 18/09/2008 | | |
| 2. Data di pubblicazione | 17/09/2008 | | |
| 3. Ora | // | | |
| 4. Firmatario | Federico Taverniti | | |
| 5. Titolo | Dalla Regione 19 milioni per le fasce più deboli | | |
| 6. Tematica | Interventi | | |
| 7. Oggetto | La Regione Toscana investe 19 milioni in progetti per il settore sociale | | |
| 8. Phrases | <p>"fasce più deboli della popolazione"</p> <p>"momento di difficoltà generale"</p> <p>"anziani"</p> <p>"disabili"</p> <p>"barriere architettoniche"</p> | | |
| 9. Battute | 4.517 | | |
| 10. Immagine (se presente, descriverla, o indicare altri tipi di risorse allegate) | Immagine relativa all'edizione 2006 di "Puliamo il mondo" (repertorio) | | |
| 11. Soggetti intervistati | Gianni Savadori, Assessore regionale alle politiche sociali | | |
| 12. Soggetti citati | Nessuno | | |
| 13. Luogo dell'avvenimento trattato | Firenze | | |

| | | | | |
|--|---|-------------------------------------|-------------------------------------|--|
| 14. Annotazioni varie | <p>1) sono quasi 19 milioni gli euro messi a disposizione per 163 progetti</p> <p>2) l'intervento della Regione genererà un investimento complessivo di circa 77,5 milioni e mezzo di euro</p> <p>3) Per numero di progetti finanziati troviamo in testa la provincia di Arezzo, con 38 progetti, seguono Firenze con 35, Lucca 27, Pisa 17, Siena e Grosseto 12, Livorno 11, Pistoia 5, Massa Carrara e Prato 2.</p> | | | |
| 15. Ordine temporale di invio del comunicato stampa (selezionare casella con una X) | Precedente a notizia sui | | Successivo a | |
| | <input checked="" type="checkbox"/> | | | |
| 16. Concordezza/discordezza rispetto alla notizia uscita sui media (selezionare casella con una X e spiegare la scelta fatta) | <input checked="" type="checkbox"/> | il | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| | | <input checked="" type="checkbox"/> | | |
| 17. Tono del comunicato stampa (selezionare casella con una X) | Denuncia | | Difesa | |
| | | <input checked="" type="checkbox"/> | | |
| 18. Commento d'analisi (campo libero in cui si esprime una valutazione qualitativa sul comunicato stampa e gli eventuali articoli collegati) | Il Comunicato emesso dalla Regione Toscana fornisce un quadro dettagliato sulla natura degli interventi e delle risorse stanziare; si definisce anche il quadro per ogni singola provincia in materia di interventi per il sociale. | | | |
| 19. Id scheda/e collegata/e | 156ARTcm | | | |

Osserviamo di seguito, come avviene la schedatura del suddetto form. Il form comunicati stampa, oltre ai campi d'analisi presenti nel form articoli, permette di individuare in ogni testo prodotto dalla Regione

Toscana sia la congruenza (concordanza/discordanza) rispetto alla notizia uscita sui quotidiani, che la tempistica con cui il comunicato precede o segue l'uscita della notizia sui media. In questo modo vi è la possibilità di confrontare la notizia dei comunicati stampa con la stessa notizia che esce sui quotidiani valutandone i contenuti e i toni. Nell'esempio riportato, il comunicato è stato emesso prima della notizia apparsa sui media e i contenuti concordano in maniera assoluta con quelli dell'articolo precedentemente analizzato che si è occupato della notizia. Anche in questo form è presente il campo *tono* del comunicato stampa, suddiviso fra denuncia, informazione, difesa e approfondimento. Inoltre, è previsto, anche qui, il campo *commento* d'analisi nel quale lo schedatore è chiamato a riportare una sintesi della notizia vista dal punto di vista dell'immagine della Regione Toscana. L'ultimo campo, *Id scheda/e collegata/e*, permette di collegare il comunicato con la stessa notizia uscita sugli articoli. Sui 249 comunicati stampa analizzati il 41% riguardano la tematica "ambiente", il 30% gli "interventi" e per l'11% relativi alla tematica "problemi sul lavoro", i restanti comunicati trattano le altre tematiche (criminalità organizzata, illegalità di strada, microcriminalità, problemi alimentari, sinistrosità e mobilità, criminalità violenta, disordine urbano, problemi sanitari).

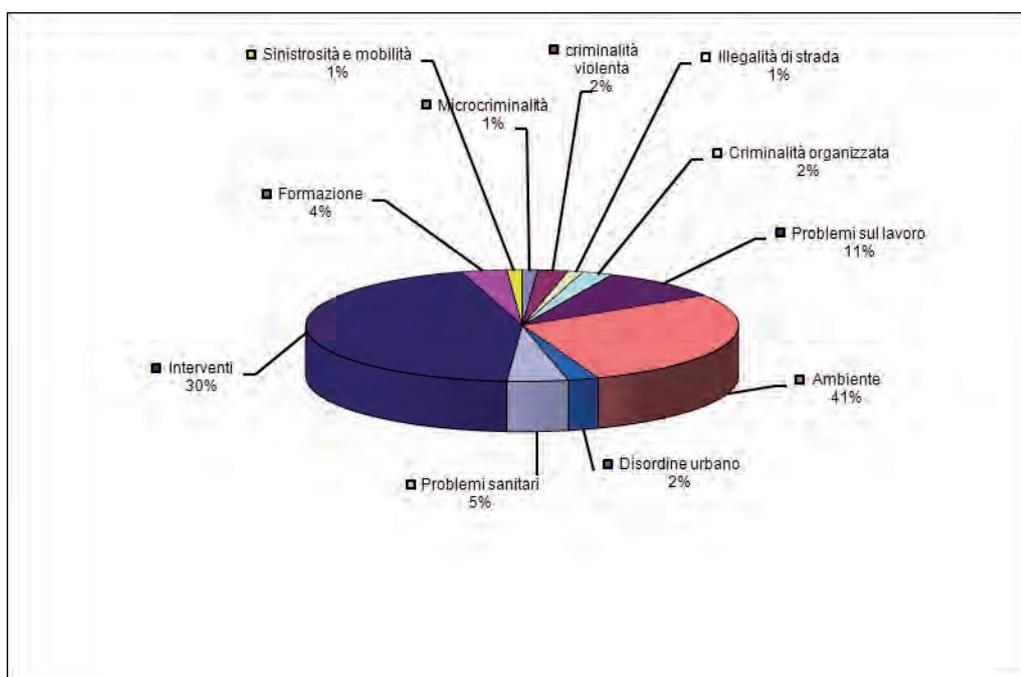


Grafico 4 *Tematiche più frequentemente trattate dai Comunicati stampa della Regione Toscana*

Dal confronto della comunicazione eteroprodotta (articoli e servizi tv) con quella autoprodotta (comunicati stampa) è emerso che il 68% dei comunicati stampa emessi dalla Regione Toscana ha avuto un effettivo riscontro sui media: le tematiche “ambiente” e “interventi” sembrano predominare sia tra i media che tra i comunicati stampa (Grafico 5). Tuttavia il messaggio trasmesso dall’ente non sempre è coerente con quello comunicato dai media: nei primi se ne parla in maniera negativa, nei secondi, al contrario si tende a dare informazioni positive, come per esempio l’attivazione di scelte politiche, interventi, iniziative, attività che coinvolgono in maniera diretta i cittadini ed il territorio. L’ “ambiente” risulta nell’80% dei comunicati trattato positivamente, ma nella comunicazione eteroprodotta tale risultato viene capovolto, tanto che se

ne parla in maniera negativa all'84%. La "formazione" e gli "interventi" mantengono un'immagine molto positiva in entrambe i casi.

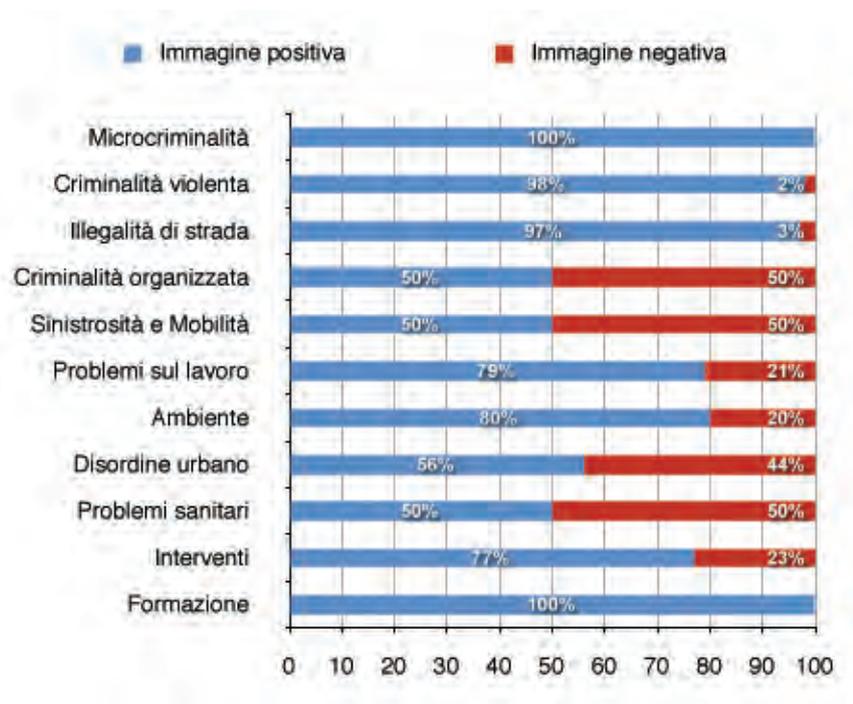


Grafico 5 Immagine positiva e immagine negativa della Regione Toscana per ogni tematica trattata dai comunicati stampa.

Il comunicato stampa, secondo il modello di comunicazione generativo, deve essere il frutto di due interazioni: quella legata all'aspetto consuntivo, la comunicazione della notizia con la presenza di dati e statistiche, dichiarazioni, interviste ed una parte strettamente comunicativa; esse devono essere in grado di convivere autonomamente e soprattutto interagire, perché è la relazione che le lega ciò che fa la differenza. Per riassumere il quadro fino ad ora emerso dall'analisi condotta dal sull'identità mediale della Regione Toscana possiamo affermare che le tematiche "ambiente e "interventi" sono

quelle prevalente trattate dai tre i canali mediali analizzati. La tematica “problemi sul lavoro” risulta maggiormente trattata dai quotidiani, rispetto ai comunicati stampa e ai servizi televisivi. La criminalità organizzata ha più spazio sul canale radio-televisivo. La “formazione”, in tutti e tre i canali, non riveste uno spazio rilevante, come emerge anche per le tematiche “disordine urbano”, “microcriminalità”, “illegalità di strada”. I “problemi sanitari” emergono in maggioranza dai servizi televisivi e comprendono in prevalenza notizie di scioperi, disservizi ospedalieri e problematiche legate alla sicurezza in ospedale. Se l’immagine che emerge della Regione Toscana dai comunicati stampa è al 70% positiva, non si può dire la stessa cosa per quanto riguarda gli articoli e servizi tv. In questi ultimi, infatti, specialmente le tematiche “ambiente” e “problemi sul lavoro” vengono trattate in maniera prevalentemente negativa, se non “allarmistica”, ponendo l’accento su incidenti o episodi critici. Appare quindi evidente un problema comunicativo tra la Regione ed i media: le informazioni comunicate dalla prima vengono spesso distorte e anche mutate di significato dai secondi. Da qui la necessità da parte dell’ente di ripensare le proprie strategie comunicative verso l’esterno in modo da rendere più efficace la propria comunicazione sia nei confronti degli organi di informazione che di conseguenza sul territorio.

3.3 Ai confini dei testi auto/etero prodotti

L’analisi dell’identità mediale emerge, come si è cercato di argomentare fin qui, dall’incessante interazione fra i testi eteroprodotti e quelli autoprodotti. Ecco che si va progressivamente delineando l’importanza strategica di tutto il processo di analisi sul quale si è incentrato il progetto di ricerca, facendo doverosamente interagire la comunicazione esterna e

quella interna. Cerchiamo, adesso, di accennare alle logiche che contraddistinguono le redazioni e gli uffici stampa per comprendere come i testi vengono prima pensati e poi divulgati; tutto questo, avverrà non prima di aver ricordato le singole peculiarità delle due diverse tipologie di testo. I testi eteroprodotti rappresentano tutti gli oggetti mediali che trattano l'immagine dell'Ente. Articoli, cartacei o online, servizi televisivi o radiofonici, sono soltanto alcuni dei canali attraverso i quali la società viene a conoscenza degli interventi condotti dalla Regione Toscana e successivamente va, così, a strutturarne l'immagine. I testi autoprodotti, invece, sono il frutto della comunicazione messa in atto dall'Ente per rapportarsi con l'esterno: comunicati stampa, in primis, ma anche campagne di comunicazione, relazioni, rapporti annuali, brochure, sito web, ecc, ecc. Le attente esigenze redazionali che oggi, come non mai, contraddistinguono le logiche mediali stanno alla base della nostra costruzione dell'immagine della realtà, quindi, anche di quella relativa al profilo dell'ente Regione Toscana. La stesura di ogni pezzo comunicativo, da parte delle redazioni, avviene attraverso la costante tessitura di rapporti con i responsabili regionali strettamente deputati alla comunicazione. Uno dei molteplici compiti degli uffici stampa, infatti, come quello della Regione, è il mantenimento e la continua tessitura di rapporti sempre più stabili e affidabili con i giornalisti delle redazioni. Oltre a questo, la Regione, in particolare, è supportata da giornalisti interni che si occupano strettamente della comunicazione relativa ad un singolo settore piuttosto che a quella di un assessorato. Gli stessi giornalisti sono incaricati di diffondere comunicati stampa e intrattenere i contatti con tutti i soggetti esterni che ruotano intorno alla Regione. L'Ente, per diffondere le informazioni sul proprio operato si serve

principalmente della pianificazione di conferenze stampa alle quali i collaboratori di redazione di ogni singola testata, sono chiamati a partecipare per arrivare a conoscenza dell'oggetto da comunicare e dotarsi, in questo modo, di tutte le informazioni necessarie alla scrittura di un testo comunicativo. I contatti che si rinsaldano con il tempo e l'esperienza portano a stabilire costanti flussi comunicativi fra i due versanti, uno deputato al racconto di sé, l'altro all'interpretazione e successiva stesura delle informazioni sotto forma di oggetti comunicativi mediali. In occasione delle conferenze stampa l'Ente usa accompagnare questo momento strategico con quello altrettanto importante della stesura di un comunicato stampa relativo alla notizia da diffondere. E' pratica condivisa, oramai, che il comunicato stampa, o un suo stralcio, arrivino direttamente nelle redazioni, le quali, in base all'agenda giornaliera di notiziabilità, deciderà o meno se partecipare alla conferenza stampa, dalla quale deriverà una più approfondita trattazione della notizia. Per testi autoprodotti non si intende soltanto la stesura di comunicati stampa; infatti, essi comprendono anche tutti gli altri oggetti comunicativi che la Regione diffonde di sé e che vanno a definire l'altra metà sulla quale prenderà forma la sua immagine comunicata all'esterno. Brochure, quindi, campagne di comunicazione, conferenze, eventi rappresentano tutti gli strumenti di cui l'Ente dispone per raccontarsi. Una valenza a sé è rivestita dal Sito Web della Regione (www.regionetoscana.it); questo, oltretutto, sembra rappresentare, nel panorama mediale di oggi, lo strumento privilegiato per diffondere conoscenza. Il sito, composto da molteplici testi e sceneggiature, ha l'indiscusso potere di rappresentare lo specchio di quello che l'Ente propone ed attua, la sua immagine riflessa. Strumento sì prezioso, ma anche strategico da saper gestire, come una

sorta di “cabina di regia”. Proprio nel maggio 2008 la Regione Toscana ha optato per la ridefinizione del sito web. Secondo l’ottica così delineata i testi vanno a comporre sia l’immaginario della società su come e cosa l’Ente attiva che a ridefinire le logiche interne alla stessa Regione, attraverso la scrittura e la diffusione della comunicazione autoprodotta. Ogni assessorato e settore decide di volta in volta gli interventi da attuare secondo le logiche strettamente politiche e etiche che animano le strategie dell’Ente. L’esigenza di comunicare all’esterno è la conseguenza che sta dietro allo stretto grado di necessità e notiziabilità che contraddistingue un argomento da un altro. La contingenza, che può trasformarsi in emergenza, legata alla diffusione di un tema, deriva anche dalle aspettative dei cittadini e dei media, i quali nutrono esigenze di intervento da parte della Regione sul tema in oggetto. I testi, sia etero che autoprodotti, sono legati fra loro da un rapporto inscindibile, che ha sia il potere di farli vivere singolarmente, ma che non può prescindere anche dal loro incessante avvicinamento, solo mediante quest’ultimo si attiverà l’analisi della stessa identità comunicativa. Come abbiamo potuto riflettere, nel corso di questo capitolo, la comunicazione generativa si serve dei tre elementi *grammatiche, testi, relazioni*, i quali costantemente interagiscono fra loro attivando il processo di comunicazione⁷⁰. Lo sviluppo della comunicazione generativa ruota intorno a questi concetti chiave che, insieme alle nozioni di *salto di sistema* e di *processo*, danno valore e rigore scientifico a questo nuovo modello di comunicazione. L’identità comunicativa prenderà vita progressivamente e inevitabilmente dall’interazione e dalla fusione dei tre elementi. I testi cambiano e si ridefiniscono in base alle grammatiche e quest’ultime si

⁷⁰ Toschi L, La deriva comunicativa. Verso un modello generativo della comunicazione, Cambi F, Toschi L (a cura di) La comunicazione formativa, Milano, Apogeo 2006

modellano in base ai cambiamenti degli altri due elementi. Il sistema fa proprie le seguenti forze: interazione, processo pseudo-spiraliforme e convergenza che hanno il potere di legare fra loro gli elementi generando una nuova e dinamica identità comunicativa. L'importanza strategica dei testi, intesi come contenuti, quindi, non va slegata dalla loro vicinanza e interdipendenza con le grammatiche in una incessante definizione e ridefinizione che genera relazioni. I due tipi di testi, quindi, si dovranno avvicinare per arrivare a compensarsi vicendevolmente, giungendo, così, a definire i punti strategicamente rilevanti dell'analisi derivati dalle relazioni, intese come terre di mezzo, che si creeranno. L'analisi potrà essere condotta su due piani: uno riguardante gli aspetti più propriamente quantitativi e l'altro su quelli qualitativi. L'analisi alla quale conduce lo studio e la valutazione dei testi, etero e autoprodotti, porterà, così, ad una ridefinizione dell'identità comunicativa della Regione, come vedremo successivamente con la descrizione del sistema d'analisi CSK. I testi, per divenire efficace strumento dell'analisi dell'identità mediale, dovranno essere studiati ed analizzati in tutte le loro componenti qualitative e quantitative; il compito, non sempre semplice, dello schedatore, incaricato all'analisi dei testi, si colorerà di un'importanza strategica, che lo saprà inserire in veste di protagonista attivo nello stesso processo d'analisi e, al contempo, lo dovrà formare riguardo alle dinamiche comunicative che si attiveranno. La comunicazione ha il potere di esistere a prescindere dalla nostra volontà di comunicare ed è generatrice di nuove identità, essa vive in mezzo alle persone, si respira tra le stanze di un'azienda, coinvolgendo qualsiasi soggetto ne entri a far parte. Lo strumento d'analisi del Communication Strategy Knowledge, CSK, fornirà una risposta concreta per comunicare verso l'esterno, in modo da

coinvolgere tutte le risorse conoscitive presenti all'interno della Regione Toscana e allo stesso tempo monitorare l'identità mediale, ovvero l'immagine della Regione Toscana che i media (dai quotidiani cartacei, alla tv al web) diffondono sul territorio prima e dopo l'attivazione di azioni comunicative prodotte dall'Ente stesso. L'analisi dell'ambiente comunicativo-simbolico creato dai media risulta centrale perché costituisce un feedback di come le azioni dell'Ente vengono divulgate all'esterno e quindi è fondamentale per capire quali siano le aspettative e anche le esigenze che emergono dagli *stakeholder* esterni. Ne consegue, quindi, la possibilità da parte dell'ente di ridefinire nuove strategie di comunicazione e allo stesso tempo anche nuove scelte politiche ed interventi. Si attiverà quindi un processo di comunicazione, in particolare di un processo generativo, capace di sostenere l'Ente monitorandone l'intera attività⁷¹. Il meccanismo attivato spinge ad analizzare la conoscenza interna della Regione, conseguentemente gestirla secondo gli indirizzi strategici che la contraddistinguono. Una volta compresa la struttura, i meccanismi e gli elementi caratterizzanti il processo di comunicazione, l'Ente sarà in grado di governarlo e farsi alimentare quasi come se fosse un organismo vivente bisognoso di tutte le risorse necessarie per la sua ulteriore crescita fino ad arrivare al raggiungimento di una solida autonomia. In questo modo l'Ente attiverà un processo di comunicazione tutte le volte in cui verranno progettati degli oggetti comunicativi. Questi ultimi, infatti, verranno ridefiniti ogni volta attraverso l'applicazione del CSK che saprà coinvolgere attivamente tutto il personale interno all'Ente e, al contempo, ascoltare le esigenze dei cittadini. Tutto ciò, come si può dedurre, esula dai tradizionali interventi

⁷¹ Toschi L. 2011, op. cit

comunicativi, orientati allo sviluppo di un prodotto senza l'attivo coinvolgimento di tutti i soggetti. Il valore strategico del processo di comunicazione risiede, al contrario, nella sua stessa dinamica coinvolgendo attivamente ogni elemento costituente il sistema di riferimento. In particolare, la Regione Toscana e le sue risorse interne sono immerse in un flusso comunicativo insieme alla realtà esterna, che con essa incessantemente si rapporta. In questo modo si chiarisce come la comunicazione interna e la comunicazione esterna diventano realmente momenti di uno stesso processo comunicativo, interagendo continuamente fra loro. La diffusione e la conseguente condivisione dei testi sarà la chiave che attiverà la partecipazione attiva di tutti i soggetti coinvolti nel processo. La partecipazione attiva dei soggetti, infatti, costituisce uno degli elementi strategicamente più salienti di tutto il processo di comunicazione. Tutti coloro che sono coinvolti contribuiscono a fornire utili indicazioni per far emergere le criticità e le esigenze presenti all'interno del sistema organizzativo dell'Ente e per trovare le giuste modalità con cui soddisfare le necessità e per valorizzare le risorse e le competenze di ogni soggetto. Un processo di comunicazione generativo è capace di creare nuove azioni e nuove situazioni comunicative; queste ultime, se opportunamente governate e portate a sistema, favoriranno il dialogo cre-attivo fra gli attori coinvolti che naturalmente favoriranno la crescita graduale delle relazioni comunicative e delle reciproche identità. Sia il conflitto che il consenso rappresenteranno, nel corso del processo, due risorse fondamentali per far sì che si avvii una partecipazione attiva e creativa dei suoi protagonisti. Il consenso non deve portare ad un ascolto e ad un'accoglienza passiva, perchè spesso dietro ad un'esigenza si nasconde un bisogno reale non ancora espresso. Definita fin qui

l'importanza dell'attivazione dei flussi interni ad un Ente e la partecipazione attiva di ogni soggetto inserito nel processo di comunicazione, andiamo di seguito, nel capitolo 4, ad introdurre la fase delle interviste rivolte ad alcuni referenti regionali che si occupano, fra le loro attività, anche di sicurezza.

CAPITOLO 4

La comunicazione istituzionale della Regione Toscana e la comunicazione organizzativa. Un nuovo strumento per una comunicazione territoriale: il CSK

4.1 Le interviste e i flussi comunicativi interni alla Regione Toscana

Sempre nell'ambito del progetto "Comunicare sicurezza", da marzo 2009 ho svolto una serie di interviste rivolte ai "Referenti" della Regione Toscana, con l'obiettivo di analizzare sia i flussi comunicativi interni all'Ente, sia le attività relative alla sicurezza, che ogni Direzione svolge e comunica internamente ed esternamente alla Regione Toscana. In accordo con la Vice Presidenza sono stati contattati i Direttori generali della Regione, i quali a loro volta hanno indicato i "Referenti" dei diversi settori da intervistare. Anche in questo caso ho elaborato un form d'analisi per le interviste, basato sulla stessa tecnica di scomposizione della *content analysis* che ha contraddistinto i form precedenti relativi all'identità mediale, contenente domande semi-aperte che hanno avuto l'obiettivo di far parlare liberamente i Dirigenti e allo stesso tempo di individuare quali attività relative alla sicurezza sono svolte all'interno di ogni settore e soprattutto con quali modalità vengono comunicate. Ogni intervista è stata schedata ed analizzata attraverso il seguente form d'analisi.

Form d'analisi per le interviste ai referenti

| | |
|--|--|
| Direzione Generale | Nome per intero della direzione |
| Nome e Cognome del Dirigente intervistato | Nome e Cognome |
| Nome e cognome dell'intervistatore | Nome e Cognome |
| Data intervista | gg/mm/aa |
| Sede della Direzione Generale | Via e numero civico della sede della direzione |

| | |
|---|--|
| Assessorato di riferimento | Nome dell'assessorato a cui afferisce |
| Numero del personale impiegato all'interno della direzione | Numero |
| Le attività della Direzione | Quali sono le attività in generale portate avanti dalla Direzione |
| La sicurezza | Dove si esplica la sicurezza nelle attività condotte dalla Direzione |
| La comunicazione | Come si svolgono e in cosa consiste la comunicazione della Dirigenza riguardante in particolare la sicurezza |
| L'archiviazione | Quali sono le modalità di archiviazione e di monitoraggio messe in atto dalla Dirigenza |
| Le prospettive future | Quali sono, se progettate, le prospettive future di interventi e azioni in materia di sicurezza |

Nel corso di ogni incontro sono stati, inoltre, raccolti, per poi essere archiviati ed analizzati, i materiali comunicativi (brochure, flyer, manifesti, video) autoprodotti dai diversi settori. Nel complesso sono stati intervistati circa 20 Dirigenti o Responsabili di Settore attinenti alle diverse aree, quali:

- Ambiente e territorio
- Organizzazione ed Economia

- Salute
- Istruzione, formazione, lavoro e cultura

Attraverso l'analisi delle interviste è stato possibile individuare alcune tematiche principali trattate, anche trasversalmente dai diversi Dirigenti. Interessanti commenti, criticità e suggerimenti sono stati sollevati dagli intervistati relativamente alla loro attività e soprattutto in riferimento ai flussi comunicativi interni alla Regione Toscana e al tipo di comunicazione che l'Ente attiva verso l'interno e verso l'esterno. Di seguito abbiamo riportato in maniera riassuntiva gli argomenti affrontati durante le interviste:

A. Che cosa è la sicurezza?:

Spesso per gli intervistati non è risultato facile definire che cosa fosse la sicurezza e soprattutto individuare quali attività, tra quelle svolte all'interno del loro settore, fossero attinenti a quest'ultima. In sede di intervista si è inteso per sicurezza, infatti, "controllo", "repressione", focalizzando soprattutto l'attenzione sui numerosi interventi che mirano a prevenire o ad arginare fenomeni legati alla microcriminalità o alla sinistrosità. Pian piano che gli intervistati spiegavano le loro attività è stato progressivamente più facile individuare le aree relative alla sicurezza, alcune delle quali sono apparse trasversali a tutti i Settori: Sicurezza del territorio; Sicurezza ambientale; Sicurezza agroalimentare; Sicurezza agro-forestale; Sicurezza sul lavoro; Sicurezza e formazione; Sicurezza stradale; Sicurezza normativa; Bilancio sociale come sicurezza per il cittadino; Sicurezza dei musei.

B. I flussi di comunicazione:

Nella seconda parte dell'intervista, i Dirigenti sono entrati nel merito agli strumenti e agli oggetti di comunicazione prodotti dal loro Settore, per poi andare a parlare delle peculiarità che caratterizzano l'organizzazione dei flussi comunicativi interni all'Ente. Gli strumenti più utilizzati, a disposizione di tutti i Settori e delle Aree di coordinamento, sono risultate le newsletters degli assessori che vengono aggiornate ogni 15 giorni direttamente dai responsabili dei settori, oltre che le email e la pagina web. Se fino a qualche mese fa quest'ultima era curata da un responsabile interno al Settore, oggi, con la nascita del nuovo sito della Regione Toscana, la redazione web è stata totalmente collocata e ristrutturata presso l'Agenzia di Informazione. Dalle interviste è emersa la mancanza di archivi digitali consultabili ed interrogabili trasversalmente all'Ente; spesso, infatti, ogni Settore registra autonomamente i dati in un proprio database e archivia i prodotti comunicativi come pubblicazioni, brochure, manifesti in una libreria tradizionale. I due uffici con i quali ogni Settore si rapporta più frequentemente per comunicare le proprie attività sono l'Ufficio di Comunicazione Istituzionale diretto dal dott. Aiazzi e l'Agenzia di Informazione diretta dal dott. Pugliese. Al primo si fa, infatti, riferimento per la progettazione e realizzazione di oggetti comunicativi quali, brochure, manifesti, campagne di comunicazione, e così via; il secondo si occupa, invece, di divulgare ai media le informazioni e le notizie dell'Ente. In passato ogni Settore aveva una propria risorsa che si relazionava con i giornalisti, oggi è compito esclusivo dell'Agenzia di Informazione

curare i rapporti con la stampa. Una volta che ogni Settore elabora i propri dati, quelli che sono ritenuti i più “notiziabili”, ovvero quelli dotati di maggior interesse per i cittadini, vengono trasmessi all’Agenzia di Informazione, che a sua volta li comunica ai media. Dalle interviste sono emerse alcune criticità che riguardano il rapporto che i diversi Settori hanno con l’Agenzia di Informazione, accusata di “eccessivo accentramento” sia dei flussi che delle decisioni a livello comunicativo. Gli intervistati, infatti, hanno lamentato un sostanziale malcontento nei confronti della comunicazione autoprodotta, in riferimento soprattutto a note e a comunicati stampa. Spesso, infatti, i comunicati stampa sono ritenuti uno strumento di comunicazione al quale si assegna breve trattazione e superficialità nell’approfondimento di un tema; cosa che finisce per distorcere o travisare la notizia. Dalla maggior parte delle interviste è emersa una sostanziale disinformazione sulla nuova realizzazione del sito della Regione Toscana avvenuta nel maggio 2008. I Referenti hanno anche rivolto una critica velata ai media, ritenuti responsabili di facili allarmismi, specialmente sul tema dell’ambiente. In particolare, secondo il Dirigente del settore “Foreste e patrimonio agro-forestale”, le notizie positive vengono comunicate poco e con scarsa frequenza e non le si riserva un adeguato spazio anche a livello di trattazione professionistica. Infine, la maggior parte degli intervistati percepisce come una mancanza, il fatto di non avere a disposizione strumenti per il monitoraggio e il coordinamento degli interventi messi in atto dai diversi Settori. Questa risulta essere una nota molto negativa, perché appare in maniera evidente quanto la Regione Toscana non possieda strumenti sufficienti che le

permettano di ricevere un feedback da parte degli *stakeholder* presenti sul territorio, strumenti fondamentali quindi per poter progettare e modificare le proprie attività in base ai bisogni, alle esigenze che provengono dall'esterno. Non è, infatti, emerso da nessuna intervista, la presenza di archivi o database che abbiano il compito di supportare le strategie politiche e di intervento. Significativo, in proposito, risulta il fatto che solitamente gli intervistati hanno segnalato come strumento di monitoraggio la Rassegna Stampa online, realizzata dalla Giunta Regionale Toscana, a cui tutti dicono di fare riferimento per arrivare a conoscenza delle notizie ogni giorno. Allo stesso tempo le interviste hanno chiarito come la dimensione organizzativa e strategica sia sentita come un punto centrale da tutti i soggetti che operano all'interno della Regione Toscana. Una posizione a parte riveste, però, il Settore "Controllo strategico e di gestione" il quale fornisce periodicamente un quadro generale delle attività e degli investimenti della Regione Toscana servendosi di appositi database, grazie ai quali è possibile effettuare ricerche strutturate e incrociate sui dati quantitativi e qualitativi relativi alle attività delle varie Direzioni Generali. Se tali database sono utilissimi a diffondere una conoscenza interna all'ente, tuttavia non possono essere consultabili da tutti cittadini, per i quali ancora una volta sarà molto difficile accedere alle informazioni relative alla Regione, agli interventi che quest'ultima mette in atto e che dovrebbero invece interessare il territorio stesso. Così come è stato rilevato dalle interviste rivolte ai Dirigenti, sembra che le "voci" delle persone interne ed esterne all'ente, le loro aspettative rimangano oscurate, facendo prevalere, invece, una comunicazione di crisi, che si attiva solo di fronte ad una perdita di sicurezza. Ciò dà vita a due universi separati: quello della comunicazione

e quello dei contenuti; due universi che non incontrandosi mai finiscono per dare vita a una non-comunicazione e ad una non-realtà. Ciò che sembra carente è il coordinamento, il monitoraggio e la comunicazione dei risultati raggiunti sulle iniziative messe in atto dalla Regione Toscana. Allo stesso tempo risulta fondamentale concepire la comunicazione come uno strumento per dare voce e interpretare le esigenze, i desideri delle persone, valorizzandone le differenze, fino ad entrare nel cuore della gestione e della progettazione delle politiche della sicurezza. Il CSK andrà a supportare tutto questo, innestando un processo di comunicazione innovativo, conducendo tutte le risorse a sistema, facendole dialogare ed interagire andando, così, a ridefinire progressivamente l'identità comunicativa della Regione Toscana.

4.2 Le Tematiche: argomenti principali che caratterizzano la semantica della sicurezza.

La fase delle interviste ai referenti ha rappresentato un punto chiave del progetto di ricerca, infatti, attraverso l'analisi di ogni singola intervista è stato inaugurato un nuovo momento di studio relativo all'individuazione delle Aree di intervento rappresentate dalle Direzioni generali che trattano nello specifico o solo marginalmente la sicurezza. Tutto questo vuole rappresentare una metodologia di studio e di intervento che potrà condurre verso la definizione dell'importanza strategica assegnata al CSK in questa nuova fase d'analisi. Riportiamo di seguito (cfr. Tabella 6) le quattro Aree individuate e le relative Direzioni Generali loro assegnate, per trattazione argomentativa, sulle materie attinenti alle sfere della sicurezza.

| AREE | DIREZIONI GENERALI |
|---|---|
| 1. Ambiente e territorio | Direzione generale Politiche territoriali e ambientali |
| 2. Organizzazione ed Economia | Direzione generale Avvocatura, Direzione generale Organizzazione e sistema informativo, Direzione generale Bilancio e finanze, Direzione generale Sviluppo economico |
| 3. Salute | Direzione generale Diritto alla salute e politiche di solidarietà |
| 4. Istruzione, formazione, lavoro e cultura | Direzione generale Politiche formative, beni e attività culturali |

Tabella 6 *Schema concettuale Aree e Direzioni generali*

Individuando le Aree, relative all'accorpamento delle direzioni generali che trattano di sicurezza, è stato possibile dettagliare ulteriormente ogni singola Area con le tematiche possibili riguardanti interventi riferiti alla sicurezza che si sono a loro volta andate a strutturare in argomenti, identificabili in ogni singolo e specifico intervento. Sulla base dell'analisi dell'identità mediale e delle interviste svolte sono emerse le seguenti aree tematiche che riguardano le politiche della sicurezza:

- Ambiente e territorio
- Educazione e Formazione (inclusa cultura legalità)
- Lavoro e sviluppo economico
- Mobilità
- Sanità e sociale
- Sicurezza urbana (incluso disordine urbano)

Ognuna di queste Aree si declina con i seguenti Argomenti:

“Ambiente e territorio”: ambiente e paesaggio; attività agricole; consumo sostenibile; I-mobility (Infrastruttura informativa geografica per l’accessibilità territoriale on demand); incendi boschivi; piste ciclabili; qualità dell’aria e misure antismog; inquinamento acustico; qualità della vita; rifiuti (raccolta differenziata); rifiuti urbani e speciali (gestione e smaltimento); sicurezza antisismica per aziende e abitazioni; sicurezza degli impianti; sicurezza del patrimonio storico e artistico; sicurezza nelle scuole; sicurezza nelle strutture ospedaliere; sicurezza stradale - sicurezza sui luoghi di lavoro; sistema produttivo toscano (sostegno e promozione); termovalorizzatori regionali (gestione e messa a norma).

“Educazione e Formazione” (inclusa cultura legalità): alunni stranieri; cultura e pratica sportiva; infanzia e adolescenza; lavoro; legalità; marginalità sociale; piano casa (contro l’emergenza abitativa appartamenti a canone sociale, costruzione di alloggi); politiche giovanili; qualità della vita; rifiuti urbani e speciali (gestione e smaltimento); salute (tutela); salute dei lavoratori (promozione); sicurezza antisismica per aziende e abitazioni; sicurezza degli impianti; sicurezza del patrimonio storico e artistico

Lavoro e sviluppo economico; appalti pubblici; consumo sostenibile; edilizia scolastica; I-mobility (Infrastruttura informativa geografica per l'accessibilità territoriale on demand); lavoro; occupazione; sicurezza degli impianti; sicurezza del patrimonio storico e artistico; sicurezza nelle scuole; sicurezza nelle strutture ospedaliere; sicurezza stradale; sicurezza sui luoghi di lavoro; sistema produttivo toscano (sostegno e promozione); viabilità regionale; realizzazione e manutenzione delle strade, circolazione nelle strade; vigilanza nei luoghi di lavoro.

“Mobilità”: incidenti stradali; piste ciclabili; sicurezza stradale; trasporti (sistema regionale); trasporto ferroviario (sistema regionale); viabilità regionale; realizzazione e manutenzione delle strade, circolazione nelle strade; sanità e sociale; anziani e persone non autosufficienti; bullismo; cultura e pratica sportiva; immigrazione; accoglienza; inclusione e tutela dei cittadini non comunitari; genere; infanzia e adolescenza; legalità; marginalità sociale; occupazione; piano casa (contro l'emergenza abitativa appartamenti a canone sociale, costruzione di alloggi); politiche giovanili.

“Sicurezza urbana” (incluso disordine urbano): polizia locale; sicurezza nelle città.

Per ciascuno degli Argomenti sopra evidenziati è emersa la necessità di monitorare regolarmente gli interventi della Regione Toscana relativamente alle seguenti voci:

- Normativa (Produzione atti normativi, regolamenti, deliberazioni).
- Finanziamenti (Concessione finanziamenti).
- Iniziative (Promozione convegni, campagne, iniziative varie).

- Documentazione (Produzione report, dati statistici, studi e ricerche).

Un monitoraggio assai articolato risulta indispensabile per riuscire a pianificare e, naturalmente, a verificare il percorso comunicativo di ogni azione comunicativa sulla sicurezza.

I dati emersi dall'analisi sopra descritta sono stati incrociati con quelli presenti all'interno del database progettato e utilizzato dalla Regione Toscana, il Controllo Strategico di Gestione (CSG), al fine di analizzare la congruenza tra le informazioni che emergono dall'analisi dell'identità mediale e quelle relative alla sicurezza che la Regione Toscana ha selezionato e registrato come tali.

4.3 Analisi del sistema Controllo Strategico di Gestione (CSG)

Le Aree tematiche indicate precedentemente sono state messe in relazione ai dati presenti all'interno del Controllo Strategico di Gestione (CSG) (cfr. La struttura del CSG, par 4.3.1), uno strumento che ha la funzione di monitorare e presentare i dati inerenti l'amministrazione e la gestione dei programmi e degli interventi attivati. Si tratta quindi di un database che permettere di seguire l'impostazione e la gestione del controllo generale di gestione sull'efficiente impiego delle risorse e sui livelli di efficacia gestionale, finalizzato alla verifica dell'andamento dell'azione amministrativa e del grado di realizzazione degli obiettivi programmati.

Più dettagliatamente, il "controllo strategico" è quella parte del sistema che, come ausilio nella determinazione dei processi di pianificazione strategica e di indirizzo politico-amministrativo, consente alla Giunta

Regionale di monitorare e valutare lo stato di attuazione e i risultati conseguiti dalle politiche regionali di intervento.

Come tale, il “controllo strategico”:

- è direttamente finalizzato all’esercizio della funzione di governo da parte dell’esecutivo;

- costituisce una componente organica del modello della programmazione regionale, come disegnata dalla LR 49/1999 e dal PRS 2003/2005, che si concretizza nella presenza, all’interno degli strumenti della programmazione regionale, di modalità strutturate di monitoraggio e valutazione degli interventi e dei risultati conseguiti.

L'altra parte del sistema è costituita dal “controllo di gestione” che supporta i dirigenti nella pianificazione e nel controllo dei processi gestionali della struttura operativa e gli assiste direttamente nell’esercizio delle funzioni di direzione all’interno delle DG.

Agisce sulla base degli input forniti dal sistema di programmazione e controllo di livello strategico, assumendone gli obiettivi e declinandoli a livello operativo.

4.3.1 *La struttura del CSG*

A Rapporti di Monitoraggio

1. Il Rapporto di monitoraggio Strategico (2004-2007)

1.1 Presentazione

1.2 I fatti salienti

1.3 Sanità

1.4 Welfare

- 1.5 Cultura e sport
- 1.6 Sicurezza
- 1.7 Istruzione, formazione e lavoro
- 1.8 Economia
- 1.9 Mobilità 8. Governo del territorio
- 1.10 Ambiente e tutela del territorio
- 1.11 Innovazione istituzionale
- 1.12 Strumenti di governo e programmazione
- 1.13 Credito e risorse finanziarie

2. I Quaderni territoriali

- 2.1 Monitoraggio territoriale (2001-2007)

3. Il Programma Straordinario degli Investimenti

- 3.1 Rapporti di monitoraggio
 - 3.1.1 Quadro di sintesi - Presentazione
 - 3.1.2 Quadro di sintesi - Tabelle
 - 3.1.3 Monitoraggio dei Programmi
 - 3.1.4 Infrastrutture viarie
 - 3.1.5 Miglioramento qualità urbana città di Firenze
 - 3.1.6 Difesa della costa

3.1.7 Tutela risorse idriche

3.1.8 Rilancio poli espositivi

3.1.9 Mobilità - treni

3.1.10 Interventi sanitari strategici Mobilità - PUM

3.1.11 Strutture innovative per il sociale Mobilità - porti

3.1.12 Edilizia abitativa per studenti universitari

3.1.13 Investimenti nei Beni Culturali Rilancio dell'offerta termale

3.1.14 Portale della Toscana Invasi idrici multifunzionali

3.1.15 Energia per aree rurali

3.1.16 Rete distribuzione dell'acqua di Montedoglio

3.2 Banca dati progetti

3.3 Documenti e materiali

3.3.1 Scheda progetto

3.3.2 Manuale Applicativo PPI

3.3.3 Scheda monitoraggio in itinere

3.3.4 Indicatori di risultato

3.3.5 Applicativo-PPI

3.3.6 Configurazione-PPI

3.3.7 DB-PPI

3.3.8 Run-Time Access

4. Gli Accordi di Programma Quadro e l'Intesa Istituzionale di Programma

4.1 L'Intesa Istituzionale della Toscana

4.1.2 Testo dell'Intesa Istituzionale Governo-Regione Toscana

4.1.3 Lo Stato di Attuazione

4.2 Gli Accordi di Programma Quadro

4.2.1 Ambiente

4.2.2 Beni Culturali

4.2.3 Infrastrutture di Trasporto

4.2.4 Infrastrutture per l'Infanzia e l'Adolescenza

4.2.5 Società dell' Informazione

4.2.6 Sviluppo Economico e Locale

4.2.7 Ricerca

4.3 Gli Interventi

4.4 Le delibere CIPE

4.4.1 Delibera CIPE 138/2000

4.4.2 Delibera CIPE N. 20/2004

4.4.3 Delibera CIPE n. 36/2002

4.4.4 Delibera CIPE n. 35/2005

4.4.5 Delibera CIPE n. 17/2003

4.4.6 Delibera CIPE n. 3/2006

4.4.7 Delibera CIPE n. 19/2004

4.5 La documentazione

4.5.1 La Scheda Intervento

4.5.2 Rafforzamento e semplificazione delle Intese
Istituzionali e degli APQ (Delibera CIPE n.
14/2006)

4.5.3 Circolare MEF su Monitoraggio APQ

4.5.4 Comunicazione MEF sugli impegni giuridicamente
vincolanti

4.6 Link di riferimento

4.6.1 Dipartimento per le Politiche di Sviluppo del
Ministero dello Sviluppo Economico

4.6.2 Comitato Interministeriale per la Programmazione
Economica

4.6.3 Osservatorio Regionale sugli Appalti, Concessioni e
Opere Pubbliche

5. I Programmi dell'Unione europea

5.1 Rapporto sintetico al 30 giugno 2004

5.2 Rapporto sintetico al 31 dicembre 2003

5.3 Rapporto al 30 giugno 2003

5.4 Rapporto al 31 dicembre 2002

5.5 Rapporto al 30 giugno 2002

6. Le Risorse finanziarie

6.1 dati al 31 marzo 2009

6.1.1 Entrate

6.1.2 Uscite

6.1.3 Grafici

6.1.4 Tavola delle funzioni obiettivo

6.1.5 Tavole finanziarie

6.2 Dati al 31 dicembre 2007

6.2.1 Entrate

6.2.2 Uscite

6.2.3 Grafici

6.2.4 Tavola delle funzioni obiettivo

6.2.5 Tavole finanziarie

6.3 Dati al 31 dicembre 2008

6.3.1 Entrate

6.3.2 Uscite

6.3.3 Grafici

6.3.4 Tavola delle funzioni obiettivo

6.3.5 Tavole finanziarie

7. Le Giunte Programmatiche

8. Altri Rapporti

8.1 Il Rapporto di legislatura 2000-2004

8.1.2 I risultati delle azioni di governo

8.1.2.1 Bilancio di sintesi

8.1.2.2 Sanità

8.1.2.3 Welfare

8.1.2.4 Cultura e sport

8.1.2.5 Sicurezza

8.1.2.6 Istruzione, formazione e lavoro

8.1.2.7 Economia

8.1.2.8 Mobilità

8.1.2.9 Governo del territorio

8.1.2.10 Ambiente e tutela del territorio

8.1.2.11 Innovazione istituzionale

8.1.2.12 Strumenti di governo e programmazione

8.1.2.13 Credito e risorse finanziarie

8.2 Gli interventi nelle province

8.3 Le politiche di investimento

8.3.1 Quadro di sintesi

8.3.2 Programmi di investimento

8.3.3 Appendice

8.4 Il Rapporto di Gestione (dal 1998 al 2003)

8.2.1 Quadro di sintesi

8.2.2 Programmi di investimento

8.2.3 Appendice

B Banche dati

1. Piani e i Programmi
2. Banca Progetti integrata

4.3.2 Descrizione funzionale

Principalmente il sistema è composto da pagine html e documenti

pdf consultabili liberamente. L'interfaccia risulta un po' datata, sia da un punto di vista grafico che funzionale, anche se, nel complesso è comunque ben fruibile.

Quasi tutti i documenti sono in formato pdf e per questo diventa difficile capire - una volta aperto un documento, - in che punto del sito ci si troviamo. La frequenza di aggiornamento è inoltre piuttosto bassa (i documenti più recenti risalgono al 2008) e non viene riportata la data precisa (giorno, mese e anno) di pubblicazione dei documenti.

Il sistema di ricerca mette a disposizione una casella con la quale effettua string matching, con i contenuti del sito. Sono presenti i sistemi aggiuntivi per la selezione di periodi temporali e settori specifici. Non è chiaro il sistema di indicizzazione utilizzato, ma sembra che i termini vengano confrontati solo con parole che compongono il titolo e la descrizione dell'elemento.

4.3.3 La "sicurezza" all'interno del CSG: i primi risultati delle ricerche

Nell'analisi del sistema relativo al *Controllo strategico e controllo di gestione* mi sono concentrata sulla tematica "sicurezza", monitorando le informazioni ed i dati rilevati nelle sezioni principali del db:

- A Rapporti di Monitoraggio
 1. Il Rapporto di monitoraggio Strategico (2004-2007)
 2. I Quaderni territoriali
 3. Il Programma Straordinario degli Investimenti
 4. Gli Accordi di Programma Quadro e l' Intesa Istituzionale
 5. I Programmi dell'Unione europea

6. Le Risorse finanziarie
7. Le Giunte Programmatiche
8. Altri Rapporti

- B Banche dati
 1. Piani e i Programmi
 2. Banca Progetti integrata

Di seguito riportiamo i principali risultati evidenziati nell'analisi dei *Rapporti di monitoraggio* e nelle sue sotto sezioni.

Nel *Rapporto di monitoraggi strategico* è possibile accedere alle azioni del PRS dal 2004 al 2007; entrando negli anni 2004-2005-2006 si arriva all'*Area sicurezza* nella quale è scaricabile tuttavia un unico stesso file pdf contenente informazioni sulle politiche per la sicurezza della collettività regionale e nello specifico sulle seguenti tematiche:

3. La sicurezza da eventi malavitosi e da fenomeni di microcriminalità ("Una Toscana più sicura"; polizia locale cultura della legalità).
4. Organizzazione regionale protezione civile (Sistema regionale della protezione civile; Calamità naturali Tutela del consumatore; Altri interventi).
3. Quadro finanziario (Risorse attivate; Destinazione sul territorio; Destinatari degli interventi; Gestione di competenza 2004; Tutela del consumatore utente - Programma triennale 2001 2003; Tutela del consumatore utente - Programma annuale 2004).

Nell'anno 2007 troviamo l'Area *Innovazione Istituzionale* - Sicurezza con i file pdf relativi a:

1. Sviluppo dell'impianto federale regionale e locale (rapporti istituzionali e azioni di sistema [PIR 4.1]; Riordino territoriale e incentivazione delle forme associative di Comuni; Riordino delle Comunità montane; Interventi per i piccoli comuni).
2. Iniziative di carattere istituzionale (Partecipazione [PIR 4.1]; Politiche di genere e per le pari opportunità; Tutela del consumatore; Comunicazione e informazione; Agenzia per le attività di informazione degli organi di governo della Regione).
3. Proiezione e cooperazione internazionale della Toscana [PIR 1.2] (Testo unico sulle attività internazionali; Commercio equo e solidale).
4. Cooperazione internazionale (Interventi per il maremoto nel sud - est asiatico; Cultura di pace e diritti umani; Meeting di San Rossore; Toscani all'estero; Rapporti europei; Interreg III).
5. Sicurezza [PIR 4.1] (Polizia locale; Altri interventi in materia di sicurezza; Cultura della legalità).
6. Organizzazione regionale protezione civile (Sistema regionale della protezione civile, Calamità naturali).

7. Quadro finanziario (Risorse attivate; Destinazione sul territorio; Destinatari degli interventi, Gestione di competenza 2007; Destinazione delle risorse 2007; Investimenti).

Andando a monitorare il *Programma Straordinario degli Investimenti* è stato possibile accedere alle tre seguenti sezioni:

1. Rapporti di monitoraggio
2. Banca dati progetti
3. Documenti e materiali

In *Rapporti di monitoraggio* sono state selezionate le informazioni relative alla "sicurezza" contenute all'interno delle sotto sezioni *Rapporti di monitoraggio* per gli anni che vanno dal 2003 al 2006.

Nel 2003 è presente l'elenco dei programmi varati in quest'anno con le relative informazioni:

- Infrastrutture viarie
- Difesa della costa
- Rilancio poli espositivi
- Interventi sanitari strategici
- Strutture innovative per il sociale
- Edilizia abitativa per studenti universitari
- Toscana "Museo diffuso"

- E-Toscana
- Portale della Toscana
- Rete distribuzione dell'acqua di Montedoglio
- Miglioramento qualità urbana città di Firenze
- Superamento situazione crisi idrica e tutela risorse idriche

Il Rapporto al 30 giugno 2004 prevede:

- Stato di attuazione del programma straordinario degli investimenti sulla sicurezza

Il Rapporto al 31 dicembre 2004 prevede:

- Infrastrutture viarie
- Difesa della costa
- Rilancio poli espositivi
- Interventi sanitari strategici
- Strutture innovative per il sociale
- Edilizia abitativa per studenti universitari
- Toscana "Museo diffuso"
- E-Toscana
- Portale della Toscana
- Rete distribuzione dell'acqua di Montedoglio
- Miglioramento qualità urbana città di Firenze

- Superamento situazione crisi idrica e tutela risorse idriche

Il Rapporto al 30 giugno 2005

- Infrastrutture viarie di Miglioramento qualità urbana città di Firenze
- Difesa della costa Tutela risorse idriche
- Rilancio poli espositivi Mobilità - treni
- Interventi sanitari strategici Mobilità - PUM
- Strutture innovative per il sociale Mobilità - porti
- Edilizia abitativa per studenti universitari Impiantistica sportiva
- Edilizia abitativa per studenti universitari Impiantistica sportiva
- E-Toscana Distretti industriali - Offerta commerciale
- Portale della Toscana Invasi idrici multifunzionali
- Rete distribuzione dell'acqua di Montedoglio
- Quadro di sintesi - Presentazione
- Quadro di sintesi - Tabelle
- Monitoraggio dei Programmi
- Infrastrutture viarie Miglioramento qualità urbana città di Firenze
- Difesa della costa Tutela risorse idriche
- Rilancio poli espositivi Mobilità - treni

- Interventi sanitari strategici Mobilità - PUM
- Strutture innovative per il sociale Mobilità - porti
- Edilizia abitativa per studenti universitari Impiantistica sportiva
- Investimenti nei Beni Culturali Rilancio dell'offerta termale
- E-Toscana Distretti industriali - Offerta commerciale
- Portale della Toscana Invasi idrici multifunzionali
- Rete distribuzione dell'acqua di Montedoglio
- Il Rapporto al 31 dicembre 2005
- Infrastrutture viarie Miglioramento qualità urbana città di Firenze
- Difesa della costa Tutela risorse idriche
- Rilancio poli espositivi Mobilità - treni
- Interventi sanitari strategici Mobilità - PUM
- Strutture innovative per il sociale Mobilità - porti
- Edilizia abitativa per studenti universitari Impiantistica sportiva
- Investimenti nei Beni Culturali Rilancio dell'offerta termale
- E-Toscana Distretti industriali - Offerta commerciale
- Portale della Toscana Invasi idrici multifunzionali
- Rete distribuzione dell'acqua di Montedoglio
- Il Rapporto al 30 giugno 2006

- Infrastrutture viarie Miglioramento qualità urbana città di Firenze
- Difesa della costa Tutela risorse idriche
- Rilancio poli espositivi Mobilità - treni
- Interventi sanitari strategici Mobilità - PUM
- Strutture innovative per il sociale Mobilità - porti
- Edilizia abitativa per studenti universitari Impiantistica sportiva
- Investimenti nei Beni Culturali Rilancio dell'offerta termale
- E-Toscana Distretti industriali - Offerta commerciale
- Portale della Toscana Invasi idrici multifunzionali
- Edilizia scolastica Energia per aree rurali
- Rete distribuzione dell'acqua di Montedoglio

La sezione *banca dati progetti* presenta il quadro analitico delle iniziative attivate che compongono il Programma straordinario degli investimenti della Regione Toscana.

Attraverso la maschera è possibile inserire i criteri di ricerca per selezionare i programmi e i progetti su cui si desidera avere informazioni.

Inserendo la parola chiave “sicurezza” accediamo a informazioni relative a:

- Infrastrutture viarie

- Difesa dall'erosione della costa
- Rilancio poli espositivi
- Strutture innovative per il sociale
- Toscana "Museo diffuso"
- E-Toscana
- 16. Impiantistica sportiva

Entrando in *Altri Rapporti* troviamo *Il Rapporto di legislatura 2000-2004* con le seguenti sezioni:

1. I risultati delle azioni di governo
2. Gli interventi nelle province
3. Le politiche di investimento

Nello specifico in *Risultati delle azioni di governo* è presente la sezione sicurezza dove sono inseriti i file pdf con le seguenti tematiche: *Sicurezza da eventi malavitosi e da fenomeni di microcriminalità* (Progetto speciale "Una Toscana più sicura"; Polizia locale; Cultura della legalità); *Organizzazione regionale protezione civile* (Sistema regionale della protezione civile Calamità naturali; Tutela del consumatore; Altri interventi) In *politiche d'investimento* troviamo gli interventi più significativi in termini di impatto finanziario nelle politiche del welfare e dei servizi alla persona, della sicurezza del territorio, del sostegno al sistema economico, della mobilità.

Sono indicati i programmi d'investimento con la segnalazione di alcuni

dati finanziari di sintesi e impegni assunti nel 2000-2004 sul bilancio della Regione; nello specifico della sicurezza si accedono a informazioni circa il Sistema regionale di protezione civile, gli eventi calamitosi, la sicurezza degli impianti sportivi, il Programma per la conservazione, il restauro, la valorizzazione, la messa in sicurezza e la manutenzione dei beni culturali e artistici situati nelle aree di Arezzo, Firenze, Lucca, Pistoia, Siena e altri centri minori della Toscana.

Sempre all'interno della sezione *Altri Rapporti*, nel *Rapporto di Gestione (dal 1998 al 2003)* accedendo al 2003 troviamo *i Fatti salienti*; relativamente alla sicurezza vengono elencati gli interventi di sostegno alle politiche locali per la sicurezza (L.R. 38/2001); il protocollo aggiuntivo all'A.P.Q. per le infrastrutture di trasporto, con il quale sono stati individuati 20 progetti (mobilità) (per un importo complessivo di 75,4 milioni di euro) per la realizzazione di interventi nel settore delle infrastrutture di trasporto (adeguamento e messa in sicurezza della viabilità, porti e interporti), il progetto per la realizzazione del Centro di monitoraggio regionale sulla sicurezza stradale (stanziamento complessivo 5,6 milioni di euro); sono state inoltre attivate le azioni preliminari per l'allocazione delle risorse del Piano nazionale della sicurezza stradale.

Sempre nella sezione *i Fatti salienti*; si trovano *i programmi integrati* dove è possibile scaricare i seguenti file relativi alla tematica "sicurezza:"

- Diritti di cittadinanza, coesione sociale e qualità della vita
- Competenze e occupabilità
- Competitività dei territori e delle imprese

- Risorse naturali e sostenibilità del modello di sviluppo
- Innovazione istituzionale e amministrativa, proiezione internazionale, E-Government

L'altra sezione del CSG prevede le *Banche Dati* troviamo *I Piani e i Programmi*, ovvero un quadro analitico dello stato di attuazione dei piani e dei programmi con i quali la Regione Toscana dà concreta attuazione alle proprie politiche di intervento. Attraverso la maschera è possibile inserire dei parametri di ricerca per selezionare il piano o il programma di cui interessa avere delle informazioni. Inserendo la parola chiave "sicurezza" troviamo:

Interventi per la sicurezza degli anni che vanno 2005 al 2008; selezionando i diversi anni troviamo:

- il piano finanziario con la descrizione degli interventi ed i fondi assegnati a livello comunale e provinciale;
- la distribuzione territoriale;
- gli atti con l'elenco degli atti e la possibilità di accedere alla relativa descrizione;
- la gestione finanziaria con i dati complessivi e la gestione fino al 2008.

Sono presenti inoltre il *Programma di investimenti - Sicurezza stradale* (contesto urbano e tutela delle utenze deboli) e gli *L. 363/2003 -*

Interventi per la messa in sicurezza delle aree sciabili toscane - Anno 2006.

4.4 *Il CSK: ipotesi di strategie future per una comunicazione territoriale*

A conclusione della prima fase, durata oltre un anno, di raccolta e analisi dei dati relativi alla conoscenza interna ed esterna della Regione Toscana, è stata avviata una seconda fase del progetto, con l'obiettivo di realizzare un modello-logico-operativo che permettesse di portare a sistema e di condividere i risultati raggiunti, in grado, quindi, di poter sostenere l'analisi dell'identità comunicativa della Regione Toscana, indispensabile per definire un nuovo modello organizzativo della comunicazione. Il CSK, Communication Strategy Knowledge, può essere definito come lo strumento di supporto e potenziamento della comunicazione che consente all'Ente Regione Toscana di monitorare la propria identità mediale e quindi di conoscere la propria immagine così come viene percepita nel territorio, ma anche di acquisire conoscenza relativa alle attività e agli interventi portati avanti da tutti i settori interni. Lo strumento d'analisi, ispirandosi al modello di comunicazione generativa, si va ad integrare all'interno dell'organizzazione della Regione Toscana attraverso la conduzione a sistema di tutti i processi operativi e delle attività messe in atto della stessa Regione Toscana che fanno parte del suo patrimonio di *Knowledge Management*⁷². Il CSK potrà essere applicato in tutti i Settori interni all'Ente, non solo quindi a quello della sicurezza per cui è stato studiato. Allo stesso tempo, possiamo definire il CSK come un sistema di analisi, archiviazione, monitoraggio, gestione, potenziamento e interrogazione della conoscenza che va a strutturarsi attraverso la progressiva e costante definizione dell'identità mediale. Per quanto riguarda la definizione

⁷² Toschi L. 2011, op.cit.

di quest'ultima, il CSK si pone come strumento indispensabile per archiviare, analizzare e monitorare tutto il materiale comunicativo prodotto dai media locali e nazionali che riguarda la Regione. Il CSK prevede le seguenti azioni operative per l'analisi e la gestione della conoscenza dell'identità mediale:

- Schedatura oggetto mediale;
- Archiviazione oggetto mediale;
- Lettura e elaborazione dei dati;
- Ridefinizione della scelta politica della Regione Toscana.

Lo stesso sistema d'analisi si pone anche come generatore di consapevolezza internamente ed esternamente alla Regione sullo stato degli interventi in atto, in programmazione o programmati dall'Ente, in modo da attivare un processo di ripensamento e ridefinizione delle linee strategiche attraverso la fase di lettura e interrogazione di tutti gli interventi esistenti che vanno a comporre il patrimonio di *knowledge*. Tutto questo avviene grazie al paradigma della comunicazione generativa che guiderà l'intero processo; soltanto partendo dai presupposti forniti dal modello generativo sarà possibile intendere lo strumento CSK come uno strumento che convogli le due dimensioni della comunicazione, l'una proveniente dall'esterno e l'altra dal continuo monitoraggio del *knowledge* esistente relativo alle attività condotte, dai diversi settori. Soltanto così sarà possibile ottenere una mappa delle mosse e delle strategie che andranno a ridefinire ed accrescere l'identità comunicativa della Regione. Il CSK sarà quindi uno strumento trasversale alle singole aree o Direzioni Generali, che taglia nel mezzo le attività, indirizzando gli

interventive strategie politiche rivolte al territorio. La Regione Toscana, così, acquisirà sempre più la necessaria consapevolezza dello *status artis* e delle proprie attività, in modo che ogni settore agisca in maniera mirata verso la gestione dei flussi di conoscenza che prenderanno vita dall'analisi attivata dal CSK. Una volta definita l'importanza strategica dell'applicazione CSK, andiamo di seguito a trattare le fasi concrete che lo contraddistinguono. La caratteristica principale dell'applicazione sarà quella di consentire l'inserimento e la successiva accumulazione di schede o form d'analisi che hanno lo scopo di rappresentare la fase pratica condotta dagli operatori regionali, i quali saranno chiamati ad archiviare ogni singolo oggetto mediale che tratti l'immagine dell'Ente. L'assimilazione del materiale mediale prevista dallo strumento d'analisi CSK andrà a comporre quotidianamente l'identità della Regione Toscana derivante, cioè, dalle modalità e dalla frequenza con cui i media locali e nazionali trattano il profilo dell'Ente. Si costruirà così, attraverso l'incessante archiviazione degli oggetti eteroprodotti, la sua immagine mediale, la sua identità comunicativa. Gli operatori regionali incaricati nell'immissione dei dati svolgeranno quotidianamente la selezione di tutto il materiale mediale che ogni giorno esce sui media locali e nazionali. Dopo un'attenta selezione attraverso la rassegna stampa, cartacee, audio-video e web, gli operatori saranno chiamati alla lettura critica del materiale ritenuto rilevante ai fini dell'analisi; solo successivamente, il CSK entrerà nel vivo del processo, supportando l'assimilazione del materiale selezionato attraverso l'archiviazione critica e consapevole che avverrà per mezzo di determinati form d'analisi. Tali form utilizzati dallo strumento d'analisi sono molto simili a quelli studiati per l'analisi dell'identità mediale e che sono stati precedentemente illustrati; in

più, oltre alle già descritte caratteristiche tecniche identificative, i form possiedono la peculiarità di prevedere sia analisi quantitative che qualitative, chiamando, adesso, in causa il lavoro degli operatori regionali che avranno il compito di inserire il materiale ed esprimere quindi, anche un proprio giudizio d'analisi. Ciascuna scheda, nello specifico, comprenderà un insieme di campi comuni a tutti i diversi oggetti mediali (articoli, servizi televisivi, radio e web) ed un altro blocco di campi specifici relativi ai singoli oggetti mediali che possiedono, inevitabilmente, caratteristiche differenti. Le parti che accomunano ogni oggetto mediale sono quelle relative all'analisi qualitativa che prevedono l'assegnazione di un *range* di valori che va dal -2 al +2 a seconda di come, all'interno dell'oggetto mediale analizzato, l'immagine dell'Ente è stata disegnata. Inoltre, in ogni form, da quello per gli articoli a quello web, è previsto l'inserimento delle dichiarazioni, riportate in maniera esatta, dei soggetti intervistati all'interno del testo mediale, così da poter osservare ed analizzare la visibilità e l'autorevolezza, oltre che dei referenti regionali, di tutti i soggetti che ruotano intorno all'Ente, strutturandone l'immagine. L'intento alla base dello strumento d'analisi, come precedentemente accennato, è quello di creare un'applicazione che rappresenti il "cuore pulsante" sulla comunicazione dell'istituzione, che in primo luogo è stato studiato in materia di sicurezza, ma che successivamente si andrà progressivamente ad affinare e consolidare nel tempo mediante la progettazione di nuovi tipi di form progettati *ad hoc* per altri tipi di settori o interventi. Nella sua versione iniziale il CSK comprenderà i seguenti tipi di form d'analisi:

- Form Articolo;

- Form Comunicato stampa;
- Form Servizio televisivo;
- Form Servizio radiofonico;
- Form Web;

L'utente che si trova ad utilizzare il CSK avrà la possibilità di visualizzare, attraverso un accesso personale, una sorta di menù della gestione dei vari oggetti medial: Gestione Articoli; Gestione Comunicati Stampa, Gestione Servi Televisivi; Gestione Web, come viene mostrato di seguito.



Come si può notare l'applicazione MediaIdentity consentirà la gestione di articoli, Comunicati Stampa, Servizi Televisivi e Web

Di seguito riportiamo un articolo uscito su Metropoli Day il 18 settembre 2008.

Metropoli Day

■ TUMORE AL POLMONE ■

La Regione finanzia la ricerca con un assegno da 350.000 euro

Un finanziamento erogato dalla Regione Toscana, per un totale di 350.000 euro, consentirà all'istituto per lo studio e la prevenzione oncologica (Ispo), di concludere uno studio sperimentale internazionale che verificherà l'efficacia della tomografia computerizzata a basso dosaggio di radiazioni nella diagnosi precoce del tumore al polmone.

Questo tipo di tomografia computerizzata si è infatti dimostrata efficace nell'evidenziare neoplasie in stadio precoce ed ha aperto nuove possibilità di lotta

contro questa malattia. Per questo 1.600 toscani sono già stati invitati a partecipare allo studio, sottoponendosi alla tomografia 4 volte in 4 anni.

Il tumore al polmone è la prima causa di morte per tumore nella popolazione maschile: in Toscana si registrano circa 1.800 decessi l'anno nei maschi (erano 1.900 negli anni '90) e 450 tra le donne (circa 180 l'anno negli anni '70). Gli studi di diagnosi precoce attraverso la radiografia del torace, eseguiti negli anni '70, non hanno avuto successo.

Attraverso i tre blocchi concettuali riportati di seguito andremo a definire, attraverso i campi d'analisi, l'immagine della Regione Toscana.

Nuovo Articolo - Step 2

Allegato

Link

Data di inserimento scheda

Data di pubblicazione

Titolo

Sottotitolo

Tematica

Argomento

Oggetto

Luogo dell'avvenimento trattato

Commento di analisi

Note sui commenti

Valutazione qualitativa dell'ente (titolo)

Valutazione qualitativa sull'ente

Step 1.

[MediaIdentity](#)
[Gestione Articoli](#)
[Gestione Comunicati Stampa](#)
[Gestione Servizi Televisivi](#)
[Gestione Web](#)

Il nuovo Articolo - Step 1

Dichiarazioni

Nome Dichiarazione

Lista dichiarazioni inserite

Nessuna dichiarazione inserita.

Frase Positive

Frase

Lista frasi positive inserite

| Frases |
|---|
| La Regione Toscana finanzia con un totale di 350.000 euro una ricerca sperimentale per la prevenzione del tumore al polmone |

Frase Negative

Frase

Lista frasi negative inserite

Nessuna frase negativa inserita.

Tono della Notizia

Valutazione : 1

MediaIdentity ver. 0.3.0


Step 2.

MediaIdentity Gestione Articoli Gestione Comunicati Stampa Gestione Servizi Televisivi Gestione Web

Nuovo Articolo - Step 3

Tipo di pezzo giornalistico: Breve

Collocazione della notizia in prima pagina: Griglia

Pagina: 2

Battute: 1589

Nazionale:

Elementi paratestuali notizia: -Scegli-

Stili valutativo del titolo: Valutativo

Stili pathos del titolo: Caldo

Immagine: Non Presente

Didascalia:

Tipo di Immagine: -Scegli-

Presenza di infografica: -Scegli-

[Back](#)

MediaIdentity ver. 0.3.0
DW SOLUTIONS

Step 3.

Si è arrivati all'individuazione delle suddette schermate d'analisi attraverso lo studio accurato e rigoroso di una delle tecniche di scomposizione più note, la *content analysis*, e i campi presenti nel CSK rappresentano il frutto dell'evoluzione dei form studiati ed utilizzati per la definizione dell'identità mediale della Regione (cfr par 3.2). Seguendo le logiche redazionali e giornalistiche sono state dettagliate maggiormente la qualità e le peculiarità di ogni singolo oggetto mediale.

Ogni operatore regionale entrerà nel sistema attraverso un proprio ed univoco *username* e *password* che lo farà accedere immediatamente all'utilizzo del sistema. Dopo le fasi iniziali di selezione e di lettura del testo mediale che si decide di inserire, l'operatore avrà a disposizione l'ambiente deputato all'inserimento dei campi in modo accessibile e rigoroso. Una volta riempiti tutti i campi d'analisi, che si susseguiranno in vari blocchi di analisi, a seconda dell'oggetto mediale analizzato, lo schedatore, così facendo, avrà fissato, salvato ed archiviato nel sistema la risorsa scelta che si andrà ad aggiungere alle altre precedentemente inserite. La dimensione formativa dovrà inserirsi nel processo in modo inevitabile e naturale; essa guiderà, sosterrà e orienterà gli operatori nel percorso di comprensione dell'intero strumento d'analisi e, così, solo allora si porrà come utile strumento di supporto alla ridefinizione progressiva dell'identità mediale della Regione Toscana. La fase della lettura e interrogazione del CSK rappresenta il momento più strettamente strategico relativo all'organizzazione e alla gestione degli interventi che vanno a definire e ridefinire ogni volta le linee politiche e strategiche dell'Ente. Attraverso la rendicontazione dell'immagine che emerge periodicamente, il sistema permetterà, in questa fase, di leggere i dati e stilare report, a cadenza mensile od annuale, che andranno a disegnare un quadro d'insieme sull'identità della Regione come emerge progressivamente dai media e, al contempo, serviranno a valutare la stessa immagine che scaturisce dall'analisi dei testi medialti inseriti. Sarà possibile interrogare e consultare il sistema, quando l'Ente ne sentirà il bisogno, ma l'aspetto del monitoraggio si attiva soltanto se quest'ultimo saprà pianificare i momenti dotati di strategica importanza, non soltanto in fase di bilancio annuale, che, viene realizzato in occasione della fine

dell'anno solare dal settore "Controllo strategico e di gestione". L'applicazione prevedrà l'interrogazione e la lettura sia dell'analisi quantitativa, attivando, ad esempio, i filtri che vanno a scegliere i testi in base alla tematica o all'argomento, che il necessario monitoraggio della parte relativa all'analisi qualitativa, attraverso l'interrogazione dei valori, positivi o negativi, inseriti, che hanno attivato la valutazione numerica dell'immagine dell'Ente in fase d'analisi. Sarà, altresì possibile ricavare le frequenze per tutti i campi quantitativi, inclusa la possibilità di guardare alla frequenza di visibilità dei soggetti che hanno rilasciato dichiarazioni, sia se dipendenti dell'Ente che soggetti esterni ad esso. Il monitoraggio prenderà vita anche attraverso la conduzione di statistiche a cadenza mensile e successivamente, inserendo risorse, anche annuali di come l'immagine della Regione è emersa in un determinato lasso temporale, in riferimento, magari, a qualche "evento caldo" che ha contraddistinto lo stesso periodo a livello nazionale, come è stato il periodo dell'emergenza rifiuti in Campania nei primi mesi del 2008. Il conteggio avverrà sia su scala totale di tutte le risorse inserite che su quella parziale in riferimento a determinati campi che si deciderà di osservare più in profondità. I report che emergeranno dalla lettura del CSK saranno esportabili sia in formato excel che in pdf e condivisibili secondo le logiche interne all'Ente e le strategie che lo stesso intende adottare. La lettura e la consultazione dei dati forniti dal CSK rappresenta la fase cruciale che va a ridefinire le strategie politiche territoriali che stanno dietro a tutta la comunicazione messa in atto dalla Regione, andandone a ridefinire l'immagine. E' solo attraverso la puntuale lettura e analisi della conduzione della comunicazione, che ogni giorno prende vita attraverso le logiche mediali, che sarà possibile incidere sulla ridefinizione dell'identità comunicativa

dell'Ente. La gestione dei flussi comunicativi provenienti, in questo caso, dall'esterno, saranno la base per ripensare e rinsaldare la consapevolezza della Regione sulla comunicazione di sé, della sua immagine, della sua identità comunicativa. Allo stesso tempo, la dimensione rappresentata dalla fase di lettura, consentirà di ripensare le logiche etiche e politiche che stanno dietro all'immagine della Regione. La stessa sarà, dunque, inserita, come soggetto protagonista del processo e consapevole regista nel gestire i flussi interni di stesura degli oggetti mediali, in un continuo gioco di equilibri, interno-esterno, auto-etero, che si vanno a costruire e a ridefinire incessantemente ogni giorno. La preziosa fase di lettura e interrogazione del sistema si innesca anche come dimensione preventiva in vista di possibili crisi indicate dai "sensori" del territorio, quali i media, ma anche gli *stakeholder* esterni. La gestione della comunicazione di crisi si costruisce solo attraverso la costante definizione e ridefinizione dello stato dell'identità, come una sorta di stato di "salute" di cui gode l'Ente. Continuando con la stessa metafora, si tratta di comunicare, quindi, lo stato attuale di buona salute di cui gode l'Ente; soltanto così si arriverà anche a prevenire e gestire in tempo l'avvento di una crisi. Con il concetto di crisi non si intende solo un momento di estremo pericolo o di rischio, ma anche tutte quelle dimensioni in cui l'immagine della Regione Toscana viene distorta dagli organi di informazione e di conseguenza dagli *stakeholder* presenti sul territorio, sia prossimi che lontani. La dimensione della progettualità sarà lo strumento indispensabile di cui dovrà servirsi l'organizzazione e grazie alla quale si riuscirà a definire, in modo chiaro e rigoroso, gli obiettivi fin dall'inizio del processo identitario, in modo da poter anticipare e prevenire la crisi. Progetto e lettura critica di sé rappresentano le due dimensioni per la consapevole costruzione e

ridefinizione dell'identità comunicativa. Dopo aver descritto come l'applicazione CSK riuscirà a favorire il ripensamento dell'identità mediale e comunicativa dell'ente Regione Toscana andando a monitorare e ad analizzare la stessa identità mediale che ne risulterà dalla sua analisi, viene prevista adesso una fase di creazione di un ambiente sperimentale in cui si suggerisce la metodologia adatta, critica e consapevole per riuscire a portare a sistema tutte le conoscenze interne all'Ente, come le attività e gli interventi esistenti o in corso d'opera condotti dalla Regione Toscana in materia di sicurezza. E' emersa la naturale necessità di integrare l'applicazione dotandola di una nuova prospettiva di interrogazione su tutte le conoscenze interne esistenti che compongono il patrimonio di *knowledge* dell'Ente. Attraverso, infatti, l'interrogazione puntuale delle attività e degli interventi presenti nel database regionale già esistente, il CSK si innesta, durante questa fase, come applicazione che favorisce, potenzia e sviluppa la valorizzazione di tutte le risorse e le conoscenze esistenti che compongono il patrimonio conoscitivo dell'Ente riferito al panorama della sicurezza. L'aggiunta di questa nuova prospettiva d'analisi, di cui il CSK si farà attivatore, saprà potenziare e ridefinire le capacità di gestione del materiale comunicativo supportando, così, i compiti dell'Agenzia di Informazione, in particolare, oltre che dei vari settori e delle varie direzioni generali. L'obiettivo primario verso il quale il CSK si indirizza sarà quello di condurre a sistema anche tutte le attività e gli interventi esistenti messi in atto dalla Regione Toscana. La metodologia alla quale l'applicazione, in questa fase, si basa è quella caratterizzata dalle domande, che prevedranno necessariamente diversi tipi di risposta, in linea o meno con l'obiettivo dell'intero processo attivato. Sarà possibile interrogare e leggere lo stato di conoscenza di un

determinato intervento al fine di conoscere i progetti e le attività già esistenti. Anche questo approccio d'analisi, attivatore di un ambiente conoscitivo sperimentale, si porrà a supporto delle strategie comunicative che l'Ente deciderà di attivare e gestire su tutti i campi che riguardano i territori più diversificati in cui la sicurezza si declina. Il ripensamento delle scelte politiche di partenza si attiverà attraverso l'interrogazione critica del database deputato a raccogliere le attività esistenti e già inserite su un determinato argomento che tratta la sicurezza. Le modalità e le caratteristiche con le quali la presente prospettiva di interrogazione e analisi si andrà a strutturare e definire coinvolgeranno tutte le Direzioni generali ed i settori della Regione Toscana che avranno, così, la possibilità di monitorare costantemente le loro attività e i loro progetti esistenti inseriti all'interno del database regionale. Questo ambiente sperimentale, se accettato e portato a sistema, permetterà all'Ente, ed in particolare all'Agenzia di Informazione e all'Ufficio comunicazione, di disporre ed accedere a tutte le informazioni necessarie e relative ad un dato argomento sulla sicurezza, al fine di attivare la comunicazione autoprodotta come, ad esempio, i comunicati stampa. Il personale di tali uffici, interrogando il sistema arriverà a conoscenza dello stato degli interventi regionali condotti in materia di sicurezza e tutto questo andrà ad accrescere le conoscenze interne. Ciò rappresenta un modo diretto e sicuro per valorizzare il *knowledge* dell'Ente. La ricerca di informazioni e dichiarazioni su un determinato argomento rappresentano, da sempre per una redazione in generale, le basi per ogni possibilità di stesura e scrittura, *in primis*, di comunicati stampa ed articoli. Tutto questo verrà facilitato attraverso l'uso consapevole della conoscenza potenziata dall'applicazione CSK, nell'ottica che va oltre, la semplice reperibilità delle informazioni e

permettendone, così, uno scambio attivo e sempre vivo. Non più un semplicistico modello di scambio trasmissivo, di informazioni, quindi, ma di circolazione consapevole e critica di conoscenza. Attraverso l'interrogazione di tale ambiente sperimentale si arriverà, infatti, alla conoscenza di tutte le attività esistenti attivate dall'Ente. L'applicazione CSK si innesterà in tutto questo come strumento di potenziamento, ripensamento e sviluppo sulle conoscenze possedute. Passato e presente andranno, così, ad accrescere il futuro composto dalle mosse e dalle strategie che l'Ente metterà in pratica per diffondere e ridefinire la sua identità in tema di sicurezza. La condivisione di conoscenza porterà all'inevitabile consapevolezza di come l'Ente si sta ponendo in riferimento ai diversi interventi; così che, le strategie comunicative andranno di volta in volta ridefinite e nuovamente indirizzate verso l'obiettivo d'arrivo. La costruzione lenta e progressiva dell'identità comunicata verso l'esterno deriva, quindi, dall'insieme consapevole di idee e di strategie che stanno dietro ad ogni intervento. L'immagine è il risultato speculare di come verranno condotte e gestite le strategie a monte di ogni oggetto comunicativo autoprodotta. Tutti i dati e le risorse disponibili esistenti sulle attività condotte dalla Regione andranno ad accrescere e valorizzare il patrimonio di circolazione e condivisione delle conoscenze, per far sì che ogni operatore regionale sia informato e, al tempo stesso, possa diffondere conoscenza intorno a sé. Oltre che la gestione, nel senso strettamente organizzativo, dei testi, degli interventi e delle attività comunicative prodotte internamente, l'applicazione CSK permetterà, indirettamente, la gestione dei tempi legati alle stesse attività. Infatti, attraverso la fase di interrogazione sarà possibile prendere atto e coscienza delle tempistiche legate ad ogni intervento, in modo tale da essere sempre

informati sullo stato dello svolgimento di ogni singola attività; tutto questo andrà ad accrescere la parte più strettamente organizzativa delle varie Direzioni generali e dei settori interessati. La gestione dei flussi comunicativi si vedrà, quindi, affiancata dalla gestione del tempo, elemento indispensabile per progettare ogni strategia d'intervento. Nella sua completezza, quindi il CSK, rappresenterà, non solo uno strumento di gestione della conoscenza relativa alla comunicazione mediale, ma anche un ulteriore strumento di supporto, potenziamento e valorizzazione degli oggetti comunicativi autoprodotti. Come un'istantanea il sistema fissa lo stato attuale degli oggetti prodotti fino a quel momento e quelli in corso di svolgimento; ma offre, altresì, l'ulteriore possibilità di progettare in modo consapevole le strategie interne future su sulla comunicazione. Di seguito riassumiamo (Tab. 7) la logica utilizzata per la suddivisione di aree, tematiche ed argomenti, ricordando che le specifiche attività riportate sono state individuate attraverso le interviste condotte in fase di analisi dei flussi comunicativi interni e delle modalità organizzative dell'Ente e che rivestono, in questa tesi, soltanto carattere parziali ad uso esemplificativo per la creazione positiva di quel ambiente sperimentale di partenza. Le suddette tematiche, sono le stesse che sono state individuate in fase di strutturazione dei form d'analisi che hanno composto il progetto sull'identità mediale. E' risultato così importante creare interfacce deputate alla gestione delle attività, alla visualizzazione dei risultati delle ricerche. Le fasi che si susseguiranno in questa proposta sperimentale prevedono uno strumento di gestione a supporto del database esistente del quale, di seguito, ne sono stati riportati i blocchi concettuali che vanno andranno ad integrare l'organizzazione del database regionale esistente.

| Attività | |
|---------------------------|------------------------------|
| Campo | Tipo |
| Data inserimento | DATE |
| Data inizio | DATE |
| Data scadenza | DATE |
| id_area_Regione | ID |
| Titolo | STRINGA |
| Descrizione | TEXT |
| Scadenza_controlli | SET('3mesi','4mesi','6mesi') |
| id_tematica | ID |
| id_argomento | ID |
| Aree Regione | |
| Campo | Tipo |
| Area | STRINGA |
| Documenti allegati | |
| Campo | Tipo |
| id_attività | ID |
| Nome | STRINGA |
| Percorso | STRINGA |
| Tags | |
| Campo | Tipo |
| Tag | STRINGA |
| Tags_Actività | |
| Campo | Tipo |

| | |
|------------------|-------------|
| Id_tag | ID |
| id_attività | ID |
| Argomenti | |
| Campo | Tipo |
| id_tematica | ID |
| Argomento | STRINGA |

Tab. 7

Il form, appositamente studiato da me e da altri ricercatori del CSL, si divide in sei blocchi concettuali. Il primo riguarda strettamente l'attività che si andrà ad archiviare e quindi, le sue caratteristiche tecniche, come, le date di inizio e di scadenza, il codice identificativo dell'area della Regione al quale appartiene l'inserimento, il titolo esatto dell'attività, una breve descrizione testuale degli obiettivi e dei protagonisti, ed infine la tematica e l'argomento legato a quel singolo intervento. Il secondo blocco identifica l'area della Regione, Direzione generale o Settore, a cui appartiene l'intervento inserito. Il successivo blocco permette di allegare i documenti relativi all'attività che si sta inserendo specificando il codice identificativo dell'attività correlata, il nome del singolo documento e il percorso che si segue per arrivare ai documenti allegati. I due successivi blocchi concettuali riguardano i *tags*, simili a parole chiave, per identificare l'attività che si va ad inserire. Il sesto ed ultimo blocco permette invece di individuare, in base ad un elenco predefinito, l'argomento relativo all'attività inserita. L'applicazione CSK andrà a confluire all'interno di questa nuova prospettiva d'analisi relativa alle attività dell'Ente, con il necessario intento

di formare tutti i soggetti coinvolti nel processo ad un'alfabetizzazione alla comunicazione che riesca a condurre a sistema e a valorizzare ogni singola attività contenuta all'interno del database regionale esistente. Le fasi che si susseguiranno in questa nuova visione d'analisi e di interrogazione delle conoscenze prevedono una metodologia che si avvale di domande alle quali seguiranno inevitabilmente alcune tipologie di risposte:

- Risposte che non sono in linea con l'obiettivo
- Risposte che sono in linea con l'obiettivo
- Risposte che non sono previste

Le risposte che non sono in linea con l'obiettivo saranno utili per chiarire la concretezza e l'efficacia delle domande poste e, inoltre, sapranno prevedere, indirizzare le strategie future, verso la positiva presa di coscienza e il ripensamento critico della comunicazione da mettere in atto per ogni intervento. Se, al contrario, le risposte non si mostreranno in linea con l'obiettivo la positività della situazione non deve dissuadere dall'azione ulteriore che il CSK saprà fornire; non significa, infatti, che le risposte positive siano immuni dal contribuire alla valorizzazione ulteriore della conoscenza. Esse, infatti, se portate a sistema e inserite, insieme a quelle negative, sapranno accrescere ancor più la loro efficacia sull'intero processo; la risposta positiva dovrà servire a spiegare meglio e a indurre verso una loro ulteriore valorizzazione e verso il ripensamento sulle risposte negative. Vi è anche l'eventualità in cui il tipo di risposta al quale si giungerà non è prevista in alcun modo, fino ad allora, dal patrimonio di *knowledge* dell'Ente; questo momento strategicamente

importante e dotato di maggior senso riflessivo e critico porta con sé l'eventualità in cui l'Ente non abbia preventivato o ventilato nessuna ipotesi o intervento per andare a colmare e arginare quella mancanza comunicativa; ecco allora, come, anche in questo caso, l'applicazione del CSK mostra la sua importanza più radicale e più strategicamente dotata di senso in cui le scelte politiche alla base saranno chiamate a rivedere l'intero processo d'analisi relativo a quella domanda che non ha previsto, fino a quel momento, nessuna risposta, né negativa né positiva. Volgiamo adesso un rapido sguardo d'insieme su quello che cambierà attraverso l'introduzione dell'applicazione CSK all'interno della realtà comunicativa della Regione Toscana. Avendo chiari gli obiettivi ai quali lo strumento d'analisi si rivolge, sarà auspicabile prevedere il ripensamento delle logiche che il CSK apporterà all'organizzazione della Regione Toscana. Avere la possibilità di disporre di uno strumento che potenzi, supporti, valorizzi di volta in volta l'attività della Regione e quindi la sua immagine, così come viene assorbita all'esterno dal tessuto sociale e dai media, rappresenta, senza dubbio, un valore aggiunto alle strategie di definizione sul piano politico e organizzativo che accompagnano ogni scelta, soprattutto in materia di sicurezza, terreno, oggi, molto "combattuto". Il CSK si pone come promotore e attivatore di tutto questo, come generatore di consapevolezza sull'andamento dell'immagine comunicativa e di conseguenza sulla ridefinizione della stessa identità. La Regione dovrà fare di ogni suo limite, se accadrà, una risorsa, perché la ridefinizione della sua immagine avviene anche grazie alle modalità con le quali i media la disegnano ogni giorno. Allo stesso tempo, l'applicazione farà dello stesso Ente un oggetto d'analisi, protagonista sempre attivo, inserito e coinvolto all'interno dell'intero processo di ripensamento e

potenziamento della conoscenza. La condivisione e la valorizzazione della conoscenza, infatti, che si scatenerà da ogni suo intervento rappresenta la forza creatrice e costruttrice di tutti quei frammenti che, solo se sommati, andranno a comporre lo specchio dell'identità comunicativa dell'Ente. Il CSK, come abbiamo visto, è strumento d'analisi, valutazione e trasmissione di risorse e conoscenze; va a toccare e a coinvolgere la parte strettamente organizzativa dell'Ente e più propriamente la sua organizzazione della comunicazione. Ogni giorno si muovono all'interno della Regione Toscana milioni di informazioni e conoscenze che, per non essere sprecate, occorre saper gestire e inserire in un progetto di *knowledge management* il quale preveda la valorizzazione e l'organizzazione strategica di ogni elemento a disposizione. Lo strumento d'analisi CSK si inserisce in tutto questo come generatore di relazioni sui contenuti che ruotano quotidianamente intorno all'Ente. Il CSK, allo stesso tempo, è in grado di organizzare e gestire i contenuti in entrata e quelli in uscita, i due principali flussi comunicativi che dalla Regione Toscana vanno ai media e ai cittadini, e viceversa, dal territorio alla Regione Toscana. Il prodotto che l'Ente sceglie di attivare e verso il quale poi si struttura la comunicazione in relazione ad esso è il frutto della conoscenza sulla tematica relativa all'intervento scelto. La conoscenza che la Regione Toscana va a definire attraverso l'applicazione CSK è il risultato dei testi analizzati, sia autoprodotti che eteroprodotti, i quali vanno a ridefinire continuamente e incessantemente la sua immagine, relazionandosi in un legame strettissimo con le grammatiche. Secondo l'ottica generativa, la conoscenza risiede a monte del prodotto e riesce così ad attivare un processo, che si concretizza operativamente nell'applicazione del CSK. Lo stesso CSK, infatti, non è equiparabile ad

un prodotto, ma ad un processo che naturalmente prenderà vita dall'analisi dell'identità mediale e dal monitoraggio e dall'interrogazione sulla conoscenza esistente riguardante le attività condotte in materia di sicurezza. Naturalmente a comporre la conoscenza dell'Ente rientrano anche tutte le scelte politiche ed etiche che lo stesso decide di adottare indipendentemente dall'azione e dall'effetto dei media sulla sua immagine. Attraverso il ricorso costante all'applicazione CSK, la Regione Toscana non attiverà più un'esclusiva comunicazione di prodotto, specifica ed esclusiva, ma bensì si farà protagonista attiva della creazione consapevole e critica di un prodotto comunicativo dotato di una propria identità. Tutto quello che la Regione Toscana deciderà di attivare in seguito alla fase di elaborazione e interpretazione dei dati sarà non solo un prodotto, ma soprattutto un oggetto dotato di una propria identità comunicativa, che si è andata costruendo durante tutto il processo comunicativo. Il CSK sarà capace di attivare questo processo dalla forte valenza comunicativa e identitaria e lo stesso Ente saprà vivere e nutrirsi, crescere e ridefinirsi attraverso la costante conoscenza di sé e grazie alle tante conoscenze che gli ruotano intorno. L'identità si costruisce proprio attraverso la conoscenza che l'Ente ha di sé, ma anche in riferimento all'uso che, lo stesso Ente, ne fa nell'assorbirla e nel diffonderla, come nel movimento della pseudo spirale dell'"andare avanti tornando indietro". La comunicazione si situa nella terra di mezzo fra la conoscenza e l'uso della stessa conoscenza che viene condotta in base alle scelte politiche dell'Ente⁷³. Nella relazione che lega la conoscenza al suo stesso uso c'è la comunicazione, che vive, invisibile, in questa terra di confine, non relegata alla fine del processo, ma lo percorre come un "sistema nervoso" verso la

⁷³ Toschi L, 2006, Op.cit.

costruzione dell'identità della Regione Toscana. Proprio come un "cuore pulsante" il CSK sarà lo strumento d'analisi che andrà, ogni giorno, a ridefinire l'immagine della Regione, contribuendo alla creazione della sua identità comunicativa. L'applicazione CSK attiverà l'intero processo di comunicazione della Regione Toscana (Figura I). Le scelte politiche alla base di ogni azione faranno scaturire oggetti mediali autoprodotti dallo stesso Ente che si preoccuperà di indirizzare e per mezzo di essi attiverà le strategie in materia di sicurezza; tutto questo servirà come utile base di partenza per la stesura degli oggetti eteroprodotti sui quali i media disegneranno l'immagine che emergerà ogni volta dai testi autoprodotti. Il sistema d'analisi, sarà, in questo momento del processo, chiamato in causa, per l'assimilazione e la successiva elaborazione e interrogazione dei dati che emergeranno dagli oggetti d'analisi inseriti, per favorire la presentazione cadenzata dell'immagine, attraverso report e statistiche, di come la Regione Toscana affronta le questioni attinenti alla sfera della sicurezza. Quello che il CSK farà emergere ritornerà come un boomerang sul ripensamento delle strategie politiche della Regione, supportandone la progressiva ridefinizione dell'immagine comunicativa. E' proprio attraverso l'incessante racconto, favorito dall'analisi del CSK, che la Regione Toscana potrà gestire e valorizzare i tanti flussi comunicativi che le ruotano intorno e allo stesso tempo sarà in grado di ridefinire la sua immagine comunicativa.

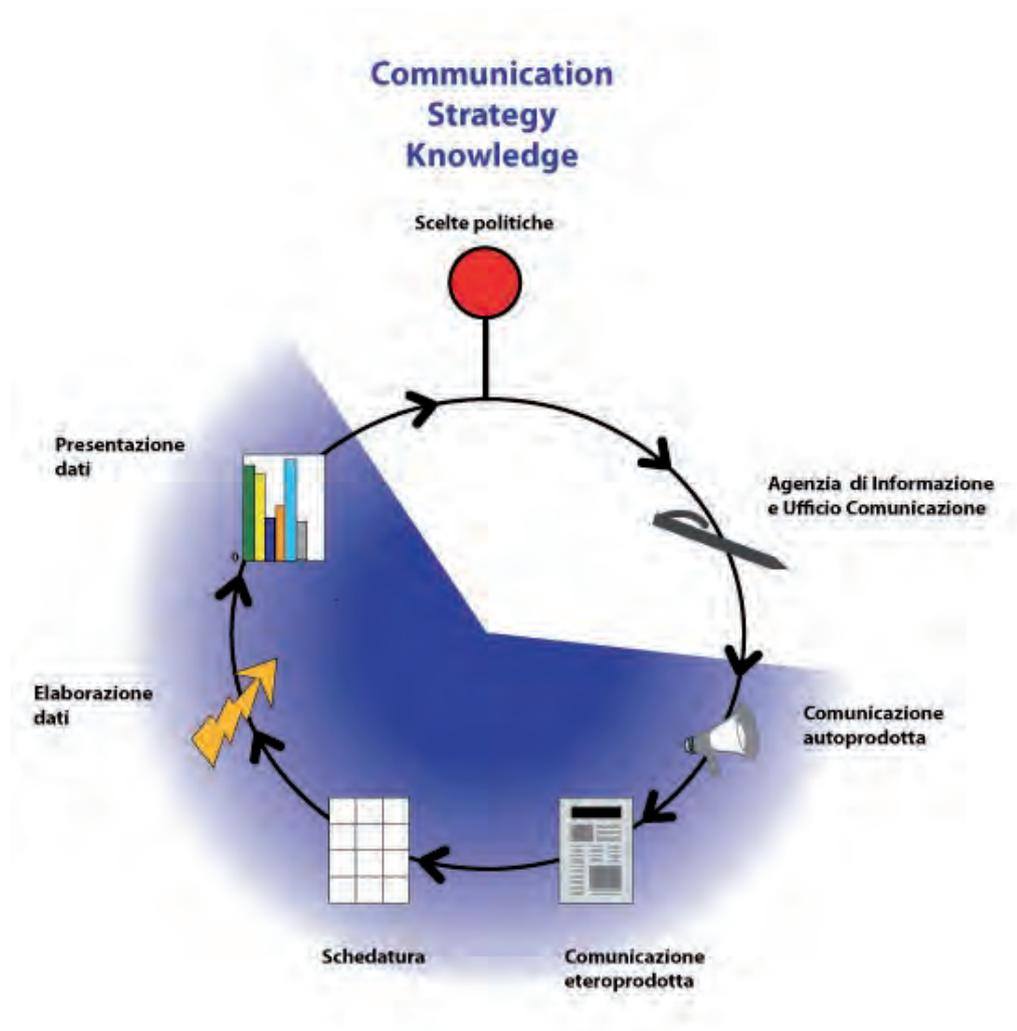


Figura I

Appendice

Ipotesi per uno studio di caso: l'azienda "I Campetti"

5.1 *Premessa sull'analisi*

Nel capitolo 3 ho descritto tutto il processo di analisi che mi ha portato a definire quale fosse l'identità mediale della Regione Toscana, così come emerge dalla comunicazione autoprodotta ed eteroprodotta. A tale scopo ho svolto un monitoraggio degli oggetti comunicativi realizzati dall'ente e diffusi sia all'interno che all'esterno. Ho, inoltre analizzato gli effetti che i media producono sulla comunicazione attivata dalla Regione, al fine di comprendere l'immagine che emerge di quest'ultima nel mondo dell'informazione e conseguentemente anche negli *stakeholder* presenti nel territorio. Parallelamente è stata svolta un'analisi dei flussi comunicativi interni all'ente e degli strumenti di comunicazione utilizzati, attraverso le interviste fatte ai direttori delle diverse Direzioni; in tale occasione ho raccolto, schedato e analizzato gli oggetti comunicativi realizzati sempre internamente all'ente. Partendo quindi dal presupposto che ogni Istituzione, al momento che si trova a dover attivare una scelta politica, non possa prescindere da quelli che sono i bisogni, le aspettative, l'immaginario dei cittadini, mi sono posta l'obiettivo di comprendere come la Regione Toscana recepisce gli effetti prodotti dall'esterno (dai media e dagli *stakeholder* esterni) e in che modo questo influisse sulle nuove strategie politiche e comunicative.

Comprendere, quindi quali “sensori” l’ente attivasse, rispetto appunto alle realtà delle grandi, medie e piccole aziende che si trovano nel territorio. Con tale ricerca è stato attivato un processo comunicativo di tipo generativo, che va oltre la distinzione tra mondo interno e mondo esterno e la cui peculiarità non è quella di limitarsi a dare risposte precise a singole problematiche, ma è quella di affrontare queste problematiche nella loro complessità, inserite cioè nel contesto di cui necessariamente fanno parte e dal quale non si può prescindere se si vuole realmente attivare all’interno dell’ente un percorso di crescita in chiave comunicativa e quindi costruttiva. Ciò in altri termini significa che qualsiasi intervento sulla comunicazione non può tenere distinti il fronte della comunicazione interna da quello della comunicazione esterna, poiché i legami fra i due settori sono strettissimi e qualsiasi modifica alle caratteristiche dell’uno necessariamente provoca effetti sull’altro che vanno accuratamente studiati e controllati. Questo legame, se opportunamente governato, è una risorsa fondamentale per progettare e realizzare la strategia comunicativa e gli stessi oggetti comunicativi, indirizzati sia al fronte interno che a quello esterno; per coinvolgere cioè in modo attivo e creativo i cittadini nel produrre contenuti, nel porre interrogativi, nel sollecitare risposte utili per valutare e ri-orientare il processo e per fare emergere conoscenza. In questo modo tutto il personale dell’ente riveste un ruolo veramente centrale nella definizione delle esigenze e nella ricerca di soluzioni, ma lo fa in stretta collaborazione con la realtà esterna che assume all’interno dell’intero processo di comunicazione una posizione attiva e propositiva. Questo avvicinamento dell’Istituzione alla realtà esterna fa sì che fra i due fronti della comunicazione, interno ed esterno, l’incontro sia dialogico, ovvero improntato alla reciproca conoscenza. Qualsiasi disallineamento

fra le proposte dell'ente e le richieste dei cittadini non viene perciò percepito come un conflitto da acquietare prima possibile o, peggio, da non ascoltare per timore di dover modificare elementi costitutivi del proprio DNA comunicativo, ma è accolto come risorsa, momento di crescita, da usare per ripensare, ed eventualmente modificare, le proprie caratteristiche identitarie e la propria organizzazione. Al fine di comprendere e studiare gli effetti che le azioni politiche e comunicative della Regione Toscana danno alla realtà esterna, (senza dubbio influenzati dagli organi di informazioni, così come abbiamo analizzato nel capitolo 3), è sembrato interessante concludere la mia ricerca con un caso di studio, svolgendo un'analisi dell'azienda agricola "I Campetti", una realtà a conduzione familiare, situata in Maremma, presso Ribolla (Gr), nella zona tra Montemassi e Massa Marittima. L'obiettivo è stato quello di capire quali fossero le strategie comunicative di tale piccola realtà e se queste fossero in linea con la tendenza regionale. Studiare, quindi come le imprese del territorio, in questo caso l'azienda "I Campetti" recepissero le linee strategiche di comunicazione della Regione, in che relazione si ponessero rispetto a tali strategie istituzionali o se invece seguissero delle strategie individuali e separate. Questo caso di studio risulta interessante ai fini della ricerca, perché permette di impostare un'ulteriore ricerca, tutta da fare, sull'identità comunicativa del territorio, partendo dal contributo fondamentale che la dimensione familiare delle piccole e medie aziende danno; in particolare consente di avere una fotografia, anche se non completa, di come le piccole aziende agricole si integrano nel territorio della Regione Toscana e si relazionano con le Istituzioni. L'analisi de "I Campetti" ha previsto prima di tutto una fase di interviste ai membri della famiglia che attualmente si occupano della gestione

dell'azienda. Francesco, Leila e Carlo Falciani che con l'aiuto dei consigli dei genitori e degli zii, fondatori dell'azienda a metà degli anni '50, mandano avanti questa realtà occupandosi dell'intero ciclo di produzione, dalla coltivazione delle vigne alla vendita delle bottiglie, alla promozione. Nelle interviste ho cercato di far emergere quale fosse la strategia di comunicazione utilizzata per promuovere appunto l'azienda ed i suoi prodotti olio-vinicoli, cercando anche di capire quale fossero i rapporti con il territorio e le Istituzioni. A questa prima fase ha fatto seguito una serie di sopralluoghi nell'azienda, durante i quali ho visitato i fondi ed i terreni presso i quali si svolge l'attività lavorativa e dove si trovano i macchinari utilizzati per la lavorazione delle uve. Ho inoltre conosciuto e parlato con altri membri della famiglia, come mamma Bruna che insieme alla sorella Alba quaranta anni fa giunsero a Ribolla da Roccastrada, dando vita ad una delle più note aziende vinicole della zona. Questo è stato utile al fine di conoscere meglio la storia di questa piccola realtà, per assaporarne il suo "clima", la sua quotidianità e soffermarsi, tuttavia, su alcuni dettagli tecnici e organizzativi. Al fine di analizzare la strategia di comunicazione utilizzata dall'azienda per comunicare verso l'esterno è stato necessario svolgere un'analisi degli oggetti comunicativi da essa prodotti, monitorando anche il modo con cui vengono recepiti e diffusi dai media, nello specifico quotidiani cartacei, riviste di settore, portali online, guide di vini. Da qui la possibilità di ricostruire l'identità mediale. Nell'analisi degli oggetti comunicativi autoprodotti mi sono concentrata sui comunicati stampa e le brochure, per poi passare alla comunicazione online come il profilo su Facebook e il sito web; di quest'ultimo ho svolto uno studio quantitativo e qualitativo, comprendendo

fra l'altro il monitoraggio dell'indicizzazione, il posizionamento sui maggiori motori di ricerca e la densità delle parole chiave. Successivamente, grazie all'aiuto di Francesco Falciani, ho raccolto le pubblicazioni, in particolare ho schedato, archiviato ed analizzato articoli di quotidiani, di riviste specializzate, recensioni di guide di vini. Purtroppo gli articoli rintracciati sono solo quelli relativi agli anni che vanno dal 2000 al 2010. Per svolgere il monitoraggio della rassegna stampa raccolta mi sono servita del format studiato per analizzare gli oggetti comunicativi della Regione Toscana, variandone alcuni campi di analisi (cfr cap. 3).

5.2 La comunicazione autoprodotta: dall'azienda verso il territorio

La prima fase dell'analisi ha previsto le interviste ai tre fratelli Falciani che, come detto, attualmente si occupano della gestione dell'azienda. Lo scopo principale è stato quello di ricostruire la storia dell'azienda, dalla nascita ad oggi, analizzando i flussi lavorativi e l'organizzazione interna. Parte delle interviste è stata dedicata, inoltre, alle dinamiche comunicative che l'azienda attiva verso l'esterno, in particolare verso i media, le Istituzioni, il mercato di riferimento. Interessante notare anche le relazioni che si sono create con le altre realtà produttrici di vino, presenti sul territorio della Maremma e della Toscana. Gli intervistati dell'età che va dai 35 ai 50 anni, svolgono all'interno dell'azienda ruoli ben precisi e separati dagli altri, in base alle competenze acquisite negli anni. Le interviste sono state successivamente rivolte ad alcuni membri della famiglia (la madre e lo zio) che in quanto fondatori dell'azienda, costituiscono oggi la memoria storica de "I Campetti". Dai racconti di

questi ultimi è stato interessante apprendere le trasformazioni che negli anni tale realtà ha subito; cambiamenti avvenuti grazie a nuove scelte e nuove modalità di lavoro adottate dall'azienda, a finanziamenti avuti dalla Regione, oltre che da variazioni avvenute nel mercato vitivinicolo. Oggi l'azienda ha un potenziale di circa 100.000 bottiglie all'anno, con prezzi che vanno dai 6 ai 15 euro a bottiglia, ma occorre tenere ben presente che solo negli anni '90 c'è stata la conversione da vino sfuso a vino imbottigliato. Le interviste sono state programmate, realizzate, audioregistrate e successivamente trascritte per poter essere analizzate e poi anche estrapolare alcune aree tematiche. Sono state di tipo semi-strutturato (domande pianificate e risposte aperte) ed hanno avuto l'obiettivo di comprendere:

- quali sono gli oggetti comunicativi realizzati dall'azienda
- quali sono le realtà esterne verso le quali l'azienda attiva la propria comunicazione
- quali sono gli obiettivi ed i contenuti della comunicazione attivata
- qual è l'immaginario che i gestori dell'azienda hanno della Maremma e della Regione Toscana e con il quale si relazionano

Dalle interviste è emerso in maniera evidente che l'azienda destina un budget molto ridotto all'attività di comunicazione, solo il 1,1%; spesso vengono svolte azioni di promozione mirate, come partecipazioni a manifestazioni promosse sul territorio, partecipazioni a degustazioni, workshop in Maremma, in Italia e anche all'estero. I comunicati stampa vengono realizzati dall'azienda stessa e inviati a riviste e guide specializzate del settore vitivinicolo ed enogastronomico.

I rapporti con i giornalisti sono saltuari e senza una precisa strategia. Proprio al fine di ridurre i costi di promozione e agevolare sia le spedizioni che la vendita dei prodotti è stato costituito il consorzio il "Primato", al quale oltre a "I Campetti" hanno aderito altre tre aziende: "Coliberto", "Villa Patrizia", "La Pierotta". Quattro produttori fondatori delle D.O.C. e D.O.C.G. più importanti della Maremma: il Morellino di Scansano, il Monteregio di Massa Marittima e il Montecucco, tutti vini nei quali il Sangiovese si esprime nelle sue infinite sfumature e vibranti differenze. Quattro aziende capaci di forte sperimentazione e nell'individuare nuovi vitigni che si sono nel tempo integrati al patrimonio varietale autoctono, diventandone così parte integrante se non fondamentale. Stringere i rapporti con gli altri piccoli produttori che si trovano nel territorio maremmano, è un modo per sopravvivere alla concorrenza delle grandi aziende. Se, infatti, fino a dieci anni fa c'era una separazione dei settori di produzione tra i grandi ed piccoli produttori, oggi sembra che entrambi si rivolgano allo stesso mercato, al punto tale che la vendita e la distribuzione si sta strutturando in termini macroeconomici. Le grandi aziende oggi comunicano come le piccole, puntando sulla qualità, genuinità, sul fatto che sono radicate sul territorio. Inoltre, continua Falciani, esiste il problema del valore che si dà al vino: "oggi il valore è dimezzato e quindi le persone non sono disposte a comprare una bottiglia solo a costo basso. Spesso quindi le grandi aziende svendono vino, a scapito delle piccole realtà che non possono fare altrettanto". Particolari rapporti sono tenuti con l'associazione "Strada del vino colli di maremma" che organizza molte iniziative nel territorio della Maremma, specialmente in estate, con attrattive naturalistiche, culturali e storiche, come percorsi all'interno di cantine e aziende agricole. Se i rapporti diretti

con la Regione sono molto rarefatti, sono, invece, più strette le relazioni con la Provincia e la Camera di commercio: ogni anno "I Campetti", prendono parte a circa trenta eventi promozionali che queste ultime supportano, si va dalle piccole manifestazioni ad eventi più impegnativi, da iniziative culturali a convegni di settore. La mission dell'azienda è quella di avere una produzione di buona qualità e di riuscire ad intensificare le vendite in Italia ma anche oltre i confini nazionali. Se fino agli anni '90 il 60-70% del mercato era negli USA, successivamente è avvenuto il crollo delle vendite in questo paese per stabilizzarsi, invece, in Germania e Svizzera. Attualmente i punti vendita de "I Campetti" sono tre: a Ribolla; Orbetello e Bologna. In questi negozi sarà possibile trovare esclusivamente i prodotti olio-vinicoli dell'azienda. Questi ultimi sono, inoltre, venduti presso ristoranti o enoteche e non sono, invece distribuiti nei centri commerciali. Nella brochure e nel sito si trovano i riferimenti ed i contatti dei punti vendita, ma non si fa cenno invece alla strategia di marketing di vendere presso pochi e mirati negozi; questo denota una incertezza comunicativa che potrebbe al contrario valorizzare i prodotti e la loro qualità. Nella comunicazione verso l'esterno l'azienda si pone il fine di avvicinare la propria immagine e quindi i suoi prodotti a qualità e territorio: l'azienda è una delle fondatrici D.O.C. e D.O.C.G. come è stato detto, e produce vino di alta qualità, ormai conosciuto in Italia e all'estero, in particolare il bianco raffinato "Almabruna" proveniente da uve Viogner; si tratta, inoltre di una realtà molto legata al territorio della Maremma, i cui prodotti risentono appunto del clima molto mite di quest'ultimo: "l'esposizione e le condizioni climatiche favoriscono una perfetta maturazione delle uve che assicura

vendemmia dopo vendemmia, una costante qualità dei vini". I tre fratelli Falciani seguono personalmente ogni fase della produzione, dalla coltivazione dei vigneti alla selezione e raccolta delle uve, dall'appassimento tradizionale alla vinificazione, dall'affinamento fino all'imbottigliamento. Insomma: dalla vite alla bottiglia. Anche per quanto riguarda l'attività di marketing e quindi la realizzazione degli oggetti comunicativi, la famiglia si occupa di ogni aspetto sia grafico (logotipo, etichetta) che contenutistico, evitando di rivolgersi ad agenzie esterne. Questo evidenzia il fatto che oggi, spesso predomina la cultura della comunicazione "fai da te", pur non avendo le competenze, conoscenze e abilità comunicative adeguate. Gli oggetti di comunicazione prodotti dall'azienda sono prevalentemente quelli tradizionali come i comunicati stampa, la brochure, i flyers, negli ultimi anni è diventata una consuetudine utilizzare i new media per la comunicazione di marketing: la posta elettronica; il sito web, infine Facebook. Nella maggior parte dei casi, i comunicati stampa sono redatti dall'azienda grazie alla sollecitazione dei giornalisti di testate cartacee nazionali o locali, di riviste specializzate e anche di uffici stampa delle Istituzioni o associazioni. In questo caso, nel testo del comunicato si fa una breve descrizione dell'azienda ed un breve resoconto sulla produzione. L'azienda non ha rapporti continuativi con i diversi giornalisti, ma risponde in maniera veloce alle richieste di questi ultimi. In generale i giornalisti con i quali ha più contatto sono quelli di guide specializzate del settore vitivinicolo o enogastronomico; frequenti sono i contatti con i responsabili della comunicazione della "Strada del vino e dei sapori", associazione libera di produttori che si occupano di promozione sul territorio. E' stato lo stesso Francesco Falciani ad occuparsi della realizzazione della

brochure aziendale, anche in questo caso dalla grafica alla redazione dei testi; si tratta di una pubblicazione in cui si trova una breve descrizione de "I campetti": la storia, la famiglia che la gestisce, un riferimento al territorio della Maremma e soprattutto alla zona tra Montemassi e Massa Marittima; informazione sui contatti; nelle pagine finali si fa una descrizione dei prodotti, 10 tipi di vino, che riportiamo qui di seguito: Vico (I.G.T. Maremma Toscana. Vitigni: Cabernet Sauvignon e Merlot), Baccio (D.O.C. Montereggio di Massa Marittima. Vitigno: Sangiovese) Castruccio (D.O.C. Montereggio di Massa Marittima. Vitigni: Sangiovese, Ciliegiolo, Canaiolo); Maso (I.G.T. Maremma Toscana Vitigni: Syrah, Grenache, Mourvèdre); Canagrande (I.G.T. Maremma Toscana. Vitigno: Cabernet Sauvignon); Rosato (D.O.C. Montereggio di Massa Marittima. Vitigni: Sangiovese, Ciliegiolo); Almabruna (I.G.T. Maremma Toscana. Vitigno: Viognier; L'Accesa (I.G.T. Malvasia di Toscana. Vitigno: Malvasia di Candia); Nebbiaie (D.O.C. Montereggio di Massa Marittima. Vitigni: Trebbiano e Malvasia toscana); Vermentino (I.G.T. Toscana. Vitigno: Vermentino); Giulebbe (Vino da tavola. Vitigni: Viognier e Malvasia toscana); Grappa di Viognier (prodotta esclusivamente dalle vinacce di "I Campetti" di Viognier da Capovilla Distillati, Rosà, Vicenza; Olio extra vergine di oliva (varietà: Frantoio, Moraiolo, Leccino, Coreggiolo). Da circa un anno l'azienda ha aperto un profilo su Facebook, con 209 amici, i cui contenuti sono visibili da tutti. Anche qui la descrizione dell'azienda prevede una breve storia, un accenno al territorio della Maremma ed una esposizione dei prodotti. Sono state inserite alcune foto, che però non raffigurano l'azienda ma solo panorami e spaccati di vita agreste: mucche al pascolo, persone che vendemmiano, gatti che corrono. Interessante risulta essere la sezione "eventi", dove sono

segnalate le iniziative passate e future alle quali “I Campetti” hanno partecipato o parteciperanno. Spesso sono degustazioni, molte delle quali all’estero (le ultime il 26 novembre 2010 a Monaco di Baviera e l’8 novembre 2010 a Berlino), ma anche presentazioni di vini dell’azienda presso spazi espositivi o durante serate con musica dal vivo.

5.3 *Il Sito web*

In questo paragrafo mi sono concentrata sull’analisi del sito web dell’azienda “ICampetti” www.icampetti.it; ho deciso quindi di prenderlo in esame in maniera separata dagli altri oggetti comunicativi autoprodotti precedentemente descritti, perché, a mio avviso, costituisce un oggetto particolare, fondamentale, capace di gestire, sostenere, promuovere e generare altra comunicazione e di indirizzare tutta l’attività comunicativa dell’azienda. In quest’ottica, il sito non dovrebbe essere una semplice brochure pubblicata in rete, ma al contrario un ambiente che serve a far vivere e a coordinare gli oggetti comunicativi rivolti alla gestione della comunicazione interna con quelli indirizzati alla comunicazione esterna. Dopo tale premessa ho analizzato il sito dell’azienda “I Campetti” (www.icampetti.it), ponendo l’attenzione prima di tutto sulla sua indicizzazione nei maggiori motori di ricerca (Google, Yahoo, Live Search e Bing) e sui link esterni che portano a tale sito. Successivamente ho preso in esame i contenuti facendo un’analisi sia qualitativa che quantitativa dei contenuti. Prima di tutto occorre specificare che il sito preso in esame è statico finalizzato ad una semplice presentazione aziendale; in esso sono quindi pubblicati contenuti statici, che non necessitano di grandi aggiornamenti, se non cambiamenti periodici o ampliamenti. Si

tratta di una brochure online e non a caso la struttura ed i testi sono gli stessi che si trovano nella brochure cartacea. Questa scelta da parte dell'azienda evidenzia una volontà da parte di quest'ultima di apparire in rete ad un livello davvero minimo e non specifico. Nel sito non si trovano link verso l'esterno che permettono quindi al visitatore di passare alla navigazione di altri siti. Allo stesso tempo ho cercato di individuare i link inbound, ovvero i link posizionati in altri siti che portano a quello dei "I Campetti". Tale ricerca ha avuto un esito poco positivo. Sono, infatti, pochissimi i link in entrata, solamente tre, ciò significa che non c'è strategia di scambio link, (quando Google per il posizionamento dà come regola principale quella di essere linkati) e che viene a mancare una volontà a creare community, ad allacciare rapporti con l'esterno, cosa che, invece, avveniva nel passato con la comunicazione ad personam.



L'URL del sito utilizza un service esterno. Un URL estremamente lungo e criptico, che contiene parole irriconoscibili, che può intimidire i visitatori. Per esempio se accedo alla sezione "punti vendita" l'URL relativo sarà <http://www.sitoflash.it/icampetti/web/index.cfm?id=3A862F0C-9974-4BDA-F11CB1AA2D62B087> per la pagina dei punti vendita. Questo non permette una buona indicizzazione da parte di google, e quindi il

sito non compare mai tra le prime posizioni anche con chiavi di ricerca ottimali. Facendo una ricerca su Google con “i campetti punti vendita” appare la pagina “spazio espositivo”: su questo influisce il non avere un URL esplicativo.



Infine ho svolto un’analisi sulla densità delle parole chiave presenti nel sito, utilizzando la Seo Analysis (<http://tools.seobook.com/general/keyword-density>). Attraverso questo tool ho rilevato le parole chiave su cui punta la strategia comunicativa del sito; così come riportato di seguito viene svolta una divisione tra parole e gruppi di più parole.

SEO Analysis

URI: Keyphrase: Skip search engine tests: Analyse

SEO Analysis of <http://www.icampetti.it/web/> for [maremma]

Summary Content Search Engines Document Network Troubleshooting

Content

| Element | Content | Word Count | Keyword Density | Note |
|---------|--|------------|----------------------|--|
| Title | i Campetti :: i campetti, vini, wines, arte, campo, ribolla, roccastrada, maremma, toscana, degustazione vini, wine tasting, baccio, almabruna, accesa, giulebbe, passito, vin santo, castruccio, cangrande, nebbiaie, maso, rosato, rosso, bianco, barrique, grappa, olio di oliva extravergine i Campetti, produzione e vendita vino, olio, grappa e galleria d'arte - Ribolla Roccastrada - Maremma Toscana - Orbetello - Bologna | 55 | 3.6% (2 occurrences) | The title should make sense out of context and ideally be less than 64 characters long |

Come evidenziato nella tabella riportata di seguito in tutto sono state individuate 30 parole chiave con una densità che va dall’1,98% al 4,95%. Ai fini di una migliore indicizzazione sarebbe richiesta

una presenza di 3-4 parole chiave con una densità più alta. Dai primi risultati dell'analisi svolta appare evidente che il sito web sia per il momento molto debole, sia per quanto riguarda l'indicizzazione e il posizionamento nei motori di ricerca sia per quanto riguarda i contenuti. Così come spiegato sopra, si tratta di un sito statico che può essere definito un biglietto da visita (o brochure) elettronico, che mira esclusivamente ad una presentazione dell'azienda e dei suoi prodotti. La struttura ed i contenuti, come già detto, sono gli stessi della brochure cartacea, addirittura in molti casi è riportato un jpg con i testi scannerizzati dalla brochure. In vista di sviluppi futuri e al fine di migliorare una comunicazione dell'azienda verso l'esterno appare quindi necessario pensare un percorso di evoluzione di presenza online. Ripensare innanzitutto il sito per accogliere contenuti statici, in grado di diffondere notizie e informazioni aggiornate sulle attività d'impresa. Una soluzione più evoluta sarebbe la realizzazione di un sito interattivo che offre non solo informazioni aggiornate, ma anche strumenti di contatto e dialogo tra gli utenti e l'azienda. Allo stesso tempo anche l'indicizzazione ed il posizionamento andrebbero riviste: accedendo alle diverse sezioni del sito appare un URL estremamente lungo e criptico, che contiene parole irriconoscibili, così come nei maggiori motori di ricerca www.icampetti.it non compare mai tra le prime posizioni anche utilizzando chiavi di ricerca studiate. L'analisi della densità delle parole chiave evidenzia, inoltre, un errore di comunicazione: sono troppe e con percentuali di densità basse.

5.4 La comunicazione eteroprodotta: dai media verso l'azienda

Così come descritto nel Cap.3, uno degli strumenti più efficaci per monitorare l'identità mediale di un'azienda è la rassegna stampa. Quest'ultima è, infatti, il ritratto del soggetto fatto dagli organi dell'informazione e non soltanto la raccolta di tutto quello che viene pubblicato dai giornali sull'azienda, sui suoi gestori, sui suoi dipendenti, sui suoi diretti concorrenti, i settori e il territorio stesso in cui opera. Attraverso l'analisi dei pezzi comunicativi pubblicati dalle testate giornalistiche è possibile capire l'immagine che i media danno dell'azienda e di conseguenza anche l'immagine che questi ultimi diffondono sul territorio. La rassegna stampa, costituisce quindi un termometro, molto sensibile per misurare il livello di gradimento dell'opinione pubblica ed anche per stabilire come intervenire sull'immagine dell'azienda. Attraverso una lettura costante della rassegna stampa, sarà possibile avere un riscontro della comunicazione autoprodotta, potendo quindi ripensare la strategia comunicativa e anche le azioni comunicative indirizzate verso l'esterno. Purtroppo in questi anni "I Campetti" ha svolto la rassegna stampa in maniera non continuativa, anche se questa mia ricerca ha spinto i Falciani a rintracciare altre pubblicazioni che erano andate perse o erano sfuggite. In tutto ho potuto analizzare 38 articoli, un numero sufficiente ad avere un'idea dell'identità mediale di questa realtà, traendo quindi alcune conclusioni sull'immagine che emerge all'esterno, sui media e sul territorio. La rassegna stampa comprende articoli e segnalazioni che vanno dal 2000 al 2010, estratti da quotidiani nazionali e locali, da riviste di settore e da guide di vini e da portali web italiani e internazionali. 38 articoli pubblicati da diverse testate, quali: "La Repubblica", all'interno della rubrica "I viaggi

di repubblica"; "Il Sole-24 ore"; "Il Tirreno". Tra le riviste di settore e non troviamo "Qui touring" e "Espresso"; molte sono le guide di vini in cui sono state pubblicate segnalazioni o recensioni dei prodotti "I Campetti" e dove in alcune si fa una descrizione ampia e molto positiva dell'azienda e della famiglia che la gestisce: "Gambero rosso" (1999-2000-2008); "Vini buoni d'Italia" (2004-2005-2008-2009-2010); "Vini di Toscana" (2001-2003-2007); "I vini di Veronelli" (2001-2007-2008-2009); "Guida al vino quotidiano" (2008-2009-2020). Di seguito anche i portali online, esteri, dove si è parlato dei prodotti "I Campetti": "Wine tasting guide" (<http://www.wine-tastings-guide.com>); "Estate wines ltd" (<http://estatewinesltd.com>); "Suburba wines" (<http://www.suburbanwines.com>). Così come nel cap. 3, per monitorare la rassegna stampa e analizzare l'identità mediale dell'azienda, ovvero l'immagine che emerge di quest'ultima sui media, ho utilizzato un form da me studiato ed elaborato dal CSL, sotto la direzione scientifica del prof. Luca Toschi. Di seguito è riportato un articolo pubblicato nel luglio 2007 in "Vini di toscana" e due form attraverso i quali ho analizzato il pezzo comunicativo. Come spiegato nel Cap. 3 il format prevede un'analisi sia quantitativa (dati oggettivi) che qualitativa (interpretazione soggettiva). Nel primo form ho posto l'attenzione sull'immagine che emerge dell'azienda e sui suoi prodotti. Attraverso il secondo ho analizzato l'immagine emersa della Regione e in particolare del territorio maremmano.

Vini di Toscana - Luglio 2007

Az. Agr. "I Campetti" F.lli Falciani

Via della Collacchia, 58027 Ribolla (Grosseto)
tel. e fax 0564/579663



La Maremma, rispetto ad altre parti della Toscana, è un territorio ampio ed aperto: i tanti secoli in cui era infestata dalla malaria l'hanno lasciata scarsamente popolata e con pochi insediamenti, con una sensazione di spazio, di libertà, di orizzonti infiniti. Le tracce visibili di millenni di civiltà ininterrotta, che si trovano nelle parti storiche della regione, sono qui a malapena percettibili. È solo logico, quindi, che anche la viticoltura organizzata abbia una storia più breve e che molto resti da scoprire: cosa piantare, come piantarlo e coltivarlo, come fermentare

e affinare i vini. L'azienda della famiglia Falciani sotto Roccastrada in provincia di

Grosseto, è un eccellente esempio di questa Maremma ormai in costante flusso ed evoluzione.

Qui, in passato, Trebbiano e Sangiovese erano la base della viticoltura locale, ma le cose stanno ora rapidamente cambiando.

Il Sangiovese non è trascurato, come dimostrano i due rossi della casa.

Ma vi è anche un'interessante Malvasia di Candia, un'eccellente Viognier, e una preparazione di nuovi rossi basati su varietà provenienti dal Rodano.



Proprietà F.LLI FALCIANI OTTAVIO, UGO, LINA • Direttore CARLO E CARLA FALCIANI
Enotecnico CARLO E CARLA FALCIANI • Anno di fondazione dell'Azienda 1960 • Ettari di vigna 100
Vendita Diretta SI • Degustazione SI • IN CANTINA • Vini selezionati MONTEREGIO DI MASSA MARITTIMA
ROSSO CASTRUCIO, MONTEREGIO DI MASSA MARITTIMA ROSSO
BACCIO ALMABRUNA, L'ACCESA

Vini di Toscana

Form di analisi - immagine dell'azienda "I Campetti"

| | | | | |
|--|--|---|--|---|
| 1. Data di schedatura | 12/10/2010 | | | |
| 2. Data di pubblicazione | Luglio 2007 | | | |
| 3. Tipo di testo | Cartaceo | | | |
| 4. Testata | Vini di Toscana | | | |
| 5. Tipo di Testata | Guida | | | |
| 6. Pagina | Sconosciuta | | | |
| 6. Autore dell'articolo | Autore Sconosciuto | | | |
| 7. Titolo | Az Agr. "I Campetti" F.lli Falciani | | | |
| 8. Sottotitolo | | | | |
| 9. Oggetto | Valutazione e descrizione dell'azienda "I Campetti" e dei suoi vini | | | |
| 10. Luogo avvenimento trattato | Ribolla (GR) | | | |
| 11. Se titolo ≠ articolo (selezionare casella con una X se l'immagine dell'Ente è influenzata in modo più incisivo dal Titolo o dall'Articolo, poi dare una breve spiegazione nella casella "Descrivi" relativa) | +Intestazione | | | |
| | + Articolo | X | | All'interno dell'articolo si fa una recensione dei prodotti dell'azienda "I Campetti" |
| 12. Tono del titolo (selezionare casella con una X) | Denuncia | | | |
| | Informazione | X | | |
| | Difesa | | | |
| 13. Tono dell'articolo (selezionare casella con una X) | Denuncia | | | |
| | Informazione | X | | |
| | Difesa | | | |
| | | | | |
| 14. Keywords | "I Campetti"; "Maremma"; "Toscana"; "Regione"; "Grosseto"; "Viticoltura"; "Famiglia Falciani"; "Viogner" | | | |

| | | |
|--|--|-------------------|
| 15. Collocazione notizia (selezionare con una X) | Nazionale | Locale |
| | | X |
| 16. Battute | 200 | |
| 17. Immagine (se presente, descriverla; altrimenti scrivere "NO") | Sì. Nella foto è raffigurata l'azienda | |
| 18. Soggetti intervistati | Nessuno | |
| 19. Soggetti citati | Nessuno | |
| 20. Valutazione elementi +/- | elementi + | elementi - |
| | 1) I campetti sono un eccellente esempio di questa Maremma ormai in costante flusso ed evoluzione 2) Eccellente viogner | |
| 21. Sintesi di valutazione (differenza tra elementi + e elementi -) | +2 | |
| 22. Annotazioni varie | 1) l'articolo inizia parlando della Maremma, sottolineando che è un territorio ampio ed aperto; 2) l'azienda è in costante evoluzione 3) nel passato Trebbiano e Sangiovese erano la base della viticoltura locale | |
| 23. Valutazione qualitativa (da -2 a +2) | +2 | |
| 24. Commento d'analisi | 1) L'articolo dà un'ottima immagine dell'azienda i Campetti, sottolineando che è un eccellente esempio di azienda nella maremma. Si dà un'ottima valutazione del viogner. | |

Form di analisi - immagine del territorio maremmano

| | | | | |
|--|--|---|--|---|
| 1. Data di schedatura | 12/10/2010 | | | |
| 2. Data di pubblicazione | Luglio 2007 | | | |
| 3. Tipo di testo | Cartaceo | | | |
| 4. Testata | Vini di Toscana | | | |
| 5. Tipo di Testata | Guida | | | |
| 6. Pagina | sconosciuta | | | |
| 6. Autore dell'articolo | Autore Sconosciuto | | | |
| 7. Titolo | Az Agr. "I Campetti" F.lli Falciani | | | |
| 8. Sottotitolo | | | | |
| 9. Oggetto | Valutazione e descrizione dell'azienda "I Campetti" e dei suoi vini | | | |
| 10. Luogo avvenimento trattato | Ribolla (GR) | | | |
| 11. Se titolo ≠ articolo (selezionare casella con una X se l'immagine dell'Ente è influenzata in modo più incisivo dal Titolo o dall'Articolo, poi dare una breve spiegazione nella casella "Descrivi" relativa) | +Intestazione | | | |
| | + Articolo | X | | All'interno dell'articolo si fa una recensione dei prodotti dell'azienda "I Campetti" |
| 12. Tono del titolo (selezionare casella con una X) | Denuncia | | | |
| | Informazione | X | | |
| | Difesa | | | |
| 13. Tono dell'articolo (selezionare casella con una X) | Denuncia | | | |
| | Informazione | X | | |
| | Difesa | | | |
| | | | | |
| 14. Keywords | " I Campetti"; " Maremma"; " Toscana"; "Regione"; "Grosseto"; " Viticoltura"; " Famiglia Falciani"; " Viogner" | | | |

| | | |
|--|--|-------------------|
| 15. Collocazione notizia (selezionare con una X) | Nazionale | Locale |
| | | X |
| 16. Battute | 200 | |
| 17. Immagine (se presente, descriverla; altrimenti scrivere "NO") | Sì. Nella foto è raffigurata l'azienda | |
| 18. Soggetti intervistati | Nessuno | |
| 19. Soggetti citati | Nessuno | |
| 20. Valutazione elementi +/- | elementi + | elementi - |
| | 1. la Maremma ormai in costante flusso ed | |
| 21. Sintesi di valutazione (differenza tra elementi + e elementi -) | +3 | |
| 22. Annotazioni varie | 1) l'articolo inizia parlando della Maremma, sottolineando che è un territorio ampio ed aperto; | |
| 23. Valutazione qualitativa (da -2 a +2) | +2 | |
| 24. Commento d'analisi | Emerge anche un'immagine positiva della maremma: territorio ampio ed aperto; sensazione di spazio, di libertà, di orizzonti infiniti. Si pone l'accento anche sulla storia del territorio: Tracce visibili di millenni di civiltà ininterrotta | |

La maggior parte degli articoli e delle segnalazioni sono stati tratti da guide di vini; spesso sono appunto recensioni di prodotti, in particolare sembra aver riscosso un notevole successo Il Baccio 2002 e il bianco Almabruna 2002. In molti articoli si descrive l'azienda, facendo riferimento al territorio maremmano in cui è situata e nello specifico citando la zona circostante a Ribolla, tra Massa Marittima e Montemassi, definita "una delle terre della Regione più favorevoli per la produzione di vino ed olio". Quasi sempre è presente l'apprezzamento per la famiglia Falciani, che da

tre generazioni vinifica le proprie uve ed ha fatto diventare la propria azienda una delle realtà vitivinicole più importanti della Maremma. Successivamente, si prendono in esame i prodotti, in particolare i vitigni più degni di nota sembrano essere il Sangiovese e il Viogner. Il tono del titolo e dell'articolo è evidentemente informativo: si parla, infatti, dell'azienda e si segnalano i vini. Tra le key words più diffuse troviamo: " I Campetti"; " Maremma"; "Territorio maremmano"; " Toscana"; "Regione"; "Grosseto"; " Viticoltura"; " Famiglia Falciani"; "Vini"; "Vitigni"; "Uve"; " Viogner"; "Qualità"; "Patto territoriale"; "Clima mite". Appare evidente, quindi, che è presente una stretta relazione tra territorio e azienda, tanto che l'immagine dell'uno sembra inscindibile da quella dell'altra. Oltre alle parole chiave come " Viticoltura"; "Uve"; "Vini" che sono abbastanza comuni quando si parla di un'azienda vitivinicola, ciò che sembra caratterizzare l'analisi dell'identità mediale de "I Campetti" sono le abbondanti parole chiave che fanno riferimento al territorio e alle Istituzioni: " Maremma"; "Territorio maremmano"; " Toscana"; "Regione"; "Grosseto"; "Patto territoriale". Ricorrenti anche le parole " Famiglia Falciani" e "qualità"; queste ultime indicano senza dubbio una valutazione positiva da parte dei media. Spesso negli articoli monitorati è presente una foto che raffigura l'azienda ed i vitigni. In alcuni casi è stata inserita una foto delle due sorelle, fondatrici Alma e Bruna. Passando invece alla valutazione, in tutti gli articoli emerge un'immagine positiva de "I Campetti": si sottolinea, infatti, che sono "una delle realtà più interessanti del territorio maremmano" che "coltiva pregiati vitigni autoctoni protagonisti di grandi vini Doc e Igt". Si pone l'accento più volte sulla qualità dei prodotti:

“ottima qualità dei vini e degli oli prodotti”, in particolare sul “profumatissimo e fruttato Almabruna”, e sull’ “eccellente Viogner”. Per quanto riguarda l’immagine che emerge della Regione e in particolare del territorio maremmano, anche in questo caso la valutazione è senza dubbio positiva. I media sottolineano spesso come la Maremma sia un territorio “ampio e aperto”, che dà una “sensazione di spazio, di libertà, di orizzonti infiniti” ed è “in costante flusso ed evoluzione”. In particolare si fa riferimento alle terre circostanti a Ribolla, tra Montemassi e Massa Marittima, ovvero la zona Doc Montereccio, dove si dice che “le condizioni climatiche favoriscono una perfetta maturazione delle uve che assicura qualità al vino”. Una zona quindi definita “d’elezione”, ricca di minerali, a spiccata vocazione oleoviticola, in cui altri imprenditori hanno investito, tra gli altri Rocca di Frasinello e Zonin. Sempre parlando dell’attività dell’azienda si fa riferimento anche ai finanziamenti offerti dalla Regione Toscana, quali quelli previsti dai Patti territoriali, finalizzati appunto allo sviluppo locale. In questo caso si cita la Regione, ponendo l’accento sulle ripercussioni positive che alcune scelte politiche hanno avuto per l’azienda e anche per il territorio.

5.5 I risultati dell’analisi

Dall’analisi degli oggetti comunicativi autoprodotti (in questo caso brochure, comunicati stampa e sito web) ed eteroprodotti (articoli di quotidiani nazionali e locali, di riviste di settore, di portali web italiani ed esteri, recensioni di guide di vini) emerge un’immagine positiva dell’azienda, dei vini che questa produce e anche del territorio in cui è situata. L’immagine de “I Campetti” appare quindi strettamente

in relazione con quella della Toscana, in particolare della Maremma e della zona circostante a Ribolla. Sembra quindi che l'azienda sia molto radicata nel territorio, viva e sia in crescita soprattutto grazie ad esso. Allo stesso tempo emerge una strategia comunicativa dell'azienda che valorizza il territorio e le bellezze da cui è costituito per promuovere la sua immagine ed i suoi prodotti in Italia e all'estero. La prima parte della brochure, dedicata alla presentazione dell'azienda si sofferma a lungo sulla descrizione del territorio della Maremma, sottolineando come i vitigni dell'azienda siano situati in una zona a pochi chilometri dal mare, "dove le condizioni climatiche favoriscono una perfetta maturazione delle uve". Di seguito si fa ancora una volta riferimento al clima caldo della campagna maremmana, "ideale per uno sviluppo ideale delle uve". Anche nel sito web, le parole chiave più utilizzate, oltre a "I Campetti" si riferiscono al territorio: "Maremma" e "Roccastrada". Tale risultato è in sintonia con i dati rilevati dall'analisi della rassegna stampa. Su 38 pezzi comunicativi monitorati, le parole chiave più utilizzate sono infatti: "I Campetti"; "Maremma"; "Territorio maremmano"; "Toscana"; "Regione"; "Grosseto"; "Viticoltura"; "Famiglia Falciani"; "Vini"; "Vitigni"; "Uve"; "Viogner"; "Qualità"; "Patto territoriale"; "Clima mite". Così come nella comunicazione autoprodotta, i media pongono l'attenzione sul territorio maremmano, dandone una valutazione molto positiva: la Maremma è un territorio "ampio e aperto" che dà una "sensazione di spazio, di libertà, di orizzonti infiniti" ed è "in costante flusso ed evoluzione". Si descrive la zona di Ribolla come una terra "d'elezione", ricca di minerali, a spiccata vocazione oleoviticola, dove altri imprenditori hanno investito, tra gli altri Rocca di Frasinello e Zonin. Si fa riferimento anche all'Istituzione della Regione, sottolineando

l'importanza per l'azienda di attingere ai finanziamenti che quest'ultima ha messo a disposizione per lo sviluppo locale (Patti territoriali). Tali risultati evidenziano una strategia comunicativa adottata da "I Campetti" che ha mira a promuovere l'azienda attraverso una valorizzazione del territorio della Toscana e in particolare della Maremma. Vista la sintonia tra gli oggetti comunicativi autoprodotti e quelli eteroprodotti, appare inoltre ben riuscita l'attività comunicativa prodotta dall'azienda verso l'esterno, in particolare il messaggio che si vuole comunicare sembra essere arrivato ai media. In tale prospettiva appare però evidente una grossa difficoltà da parte de "I Campetti" e molto probabilmente di altre piccole e medie imprese, a tradurre in termini locali quello che costituisce l'immagine della Regione Toscana, tenendo invece a farne un uso passivo. Se la Regione mira a creare un'identità mediale trainante per gli *stakeholder* presenti nel territorio, questi ultimi faticano a tradurre il suo immaginario generico in un immaginario specifico. Allo stesso tempo, dall'analisi risulta che "I Campetti" non prendono in considerazione come interlocutore né la Regione Toscana né altri enti locali. Il monitoraggio della comunicazione web ha rilevato un'estrema debolezza del sito, sia per quanto riguarda l'indicizzazione che per i contenuti. Sarà sempre più urgente, quindi, anche in vista di sviluppi futuri dell'azienda, ripensare il sito, facendolo divenire uno strumento di comunicazione che progetta, analizza ed elabora l'identità comunicativa dell'azienda e coordina gli altri oggetti comunicativi. Innanzitutto diverrà necessario convertire il sito, attualmente statico, in dinamico-interattivo, in grado di comunicare all'esterno le propria immagine, le attività, i prodotti, ma anche di instaurare un dialogo e una relazione con gli utenti, che possono

essere clienti, imprese e Istituzioni presenti sul territorio e non. Allo stesso tempo è di fondamentale importanza attivare un'indicizzazione e un inserimento di link in entrata ed in uscita che permettano all'azienda di allacciare rapporti con l'esterno e creare comunità. Le nuove tecnologie offrono, infatti, l'opportunità di ricreare dinamiche comunicative e relazionali, molto simili a quelle della comunicazione ad personam, ormai appartenente al passato, basata sul rapporto diretto con gli interlocutori. Il sito web così minimamente strutturato, gli oggetti comunicativi (brochure, flyers, comunicati stampa) privi di una strategia di comunicazione studiata e ben definita sono frutto di una comunicazione "fai da te". Più volte ho, infatti accennato, al fatto che l'attività comunicativa de "I Campetti" viene realizzata esclusivamente al suo interno, senza essere affidata ad alcuna agenzia esterna. Questo rispecchia una cultura comunicativa dominante che non considera l'importanza di possedere competenze, conoscenze e abilità comunicative adeguate. Se da un lato la predominanza di una comunicazione "fai da te", può avere un aspetto positivo perché tende a valorizzare coloro che conoscono e danno vita al prodotto (la conoscenza è essenziale per una strategia di comunicazione e di marketing), dall'altro è negativa perché il nuovo mercato e cioè la nuova comunità di offerta e uso del prodotto ha bisogno di professionalità per avere un'architettura sostenibile. La buona soluzione non consiste né nell'occuparsi dell'intero iter comunicativo in maniera del tutto autonoma né nel delegare esclusivamente all'esterno, a professionisti che trattano i prodotti, e nel caso dell'azienda "I Campetti" i vini, diversi con strategie comunicative uguali. La soluzione sta nel creare un ambiente di comunicazione collaborativo e cooperativo dove chi conosce il prodotto e chi ha competenze comunicative collabora per creare una nuova forma di comunicazione.

CONCLUSIONI

L'attuale modello comunicativo seguito dalla Regione Toscana si basa su una strategia fortemente top-down. Il governo regionale cioè si muove investendo risorse umane e finanziarie a sostegno della costruzione di un'identità regionale prevalentemente caratterizzata da un'estrema attenzione ad interventi che mirano ai servizi alla persona, allo sviluppo del territorio, al supporto del sistema economico e della mobilità. Questa politica di costruzione di identità mediale, per quanto importante e necessaria, appare assai debole là dove si è cercato di verificare la capacità, da parte della Regione Toscana, di ascolto e di valorizzazione delle attività emergenti del territorio a livello di piccole e medie aziende. Questo ha comportato una debolezza su due piani: 1. quello dell'ascolto delle problematiche che il tessuto economico e sociale in generale sta vivendo. Canalizzare queste problematiche fortemente in crescita a causa del persistere della crisi, all'interno della governance, ma soprattutto delle pratiche quotidiane di governo e di gestione, sarebbe stata una risorsa fondamentale per meglio conoscere e interpretare la crisi stessa; 2. quello, invece, di valorizzare le attività comunque emergenti, di portare cioè a sistema la capacità d'impresa e di progettazione di quel vasto mondo delle ricordate imprese piccole e medie, delle Istituzioni locali e delle tante organizzazioni impiegate a rispondere alla crisi e a sostenere i tentativi di superamento della stessa. Un passaggio indispensabile perché legittimo e struttura il modello comunicativo bottom-up. Quest'ultimo, infatti, non si pone come semplice politica di attenzione verso la base imprenditoriale e produttiva della Regione Toscana, di tipo tattico e di ricerca del consenso, ma come strumento di analisi fondamentale per indirizzare gli interventi di governo che inevitabilmente si configurano come un modello top-down.

Il CSK, Communication Strategy Knowledge , è uno strumento di analisi, che ispirandosi al modello di comunicazione generativa si va ad integrare all'interno dell'organizzazione di un ente o azienda pubblica e privata attraverso la conduzione a sistema di tutti i processi operativi e delle attività messe in atto da questi ultimi e che fanno parte del suo patrimonio di Knowledge Management. Si propone quindi come ambiente di comunicazione finalizzato a favorire l'incontro ed il confronto fra i due flussi comunicativi: quello di indirizzo strategico top-down e quello di sperimentazione-verifica, concreto e operativo, corrispondente alla variegata creativa e spesso, perché no, contraddittoria attività imprenditoriale sia a livelli medi che piccoli. La strategia che il CSK adotta è quella di partire dal riconoscimento e dal rafforzamento del patrimonio di conoscenze esistenti e del relativo modo di rapportarvisi da parte di qualsiasi organizzazione, secondo una metodologia che dalla valorizzazione dell'esistente punta alla proposta e alla realizzazione operativa di soluzioni innovative adeguate soprattutto nei tempi delle grandi trasformazioni in atto. Questo obiettivo di riscoperta e valorizzazione del knowledge esistente è una scelta che mira a non mettere in crisi gli equilibri preesistenti, sia organizzativi che culturali, ormai solidi. Non è soltanto una prudenza tattica, bensì fa riferimento ad una precisa strategia d'intervento. Si tratta, infatti, di avviare, oltre a questa azione di analisi e monitoraggio delle conoscenze, un processo conoscitivo e, quindi, formativo che sia capace non soltanto di informare l'interno dell'ente o dell'azienda, ma che lo sappia, allo stesso tempo, sostenere e incoraggiare verso la collaborazione, l'interazione e la costruzione del nuovo.

BIBLIOGRAFIA

AA.VV., *100 domande sulla 150*, Formez, 2004.

AA.VV., *Informazione e comunicazione della PA dopo la Legge 150*, ed. Istituto Poligrafico della Zecca dello Stato 2003.

Amato G., Varaldo R., Lazzeroni M., *La città nell'era della conoscenza e dell'innovazione*, Angeli, Milano, 2005.

Ancarani F., *"Il marketing territoriale, un nuovo approccio per la valorizzazione del territorio"*, WP SDA Bocconi, n. 12, 1996.

Ancarani F., *Concorrenza ed analisi competitiva. Una prospettiva d'impresa*, Egea, Milano, 1999.

Ancarani F., *Il territorio – organizzazione nonprofit – in un contesto di crescente competizione: un approccio di marketing strategico, Resource Based*, in *Sinergie*, n. 54, Gennaio/Aprile, 2001.

Avraham E., *Media strategy for improving an unfavourable city image*, in *Cities*, vol. 21, n. 6, 2004.

Bassi F., *Analisi di mercato*, Carocci, Roma, 2008.

Bellini N., *Il marketing territoriale. Sfide per l'Italia nella nuova economia*, Angeli, Milano, 2000.

Bellini N., *Territorial Governance and Area Image*, in *Symphonya*, 2005.

Bitner M.J., *Il marketing dei servizi*, Mc Graw Hill, Milano, 2002.

Bobbio L., *I governi locali nelle democrazie contemporanee*, Laterza, Roma-Bari, 2002.

Bos H., *The importance of mega events in the development of tourism demand*, in *Festival management & event Tourism*, vol. 25, 2004.

Bramanti A., *Vantaggi competitivi assoluti, territorio e governance*, in Biggiero L., Sammarra C., (a cura di), *Apprendimento, identità e marketing del territorio*, Carocci Editore, Roma, 2002.

Busacca B., *Il valore della marca tra postfordismo ed economia digitale*, Egea, Milano, 2000.

Busacca B., *Le risorse di fiducia dell'impresa*, Utet, Torino, 1994.

- Cambi F., Toschi L., *La comunicazione formativa*, Milano, Apogeo, 2006
- Caroli M. G., (a cura di), *Il marketing territoriale*, FrancoAngeli, Milano, 2003.
- Caroli M. G., *Il marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio*, FrancoAngeli, Milano, 2006.
- Castellet M., D'acunto M., *Marketing per il territorio. Strategie e politiche per lo sviluppo locale nell'economia globalizzata*, Angeli, Milano, 2006.
- Cateora P.R., Graham J.L., *Marketing internazionale. Imprese italiane e mercati mondiali*, Hoepli, Milano, 2008.
- Cavalli Settimo P., Pivetti Paolo, *Ufficio stampa e pubblicità. Informazione e promozione editoriale nei processi della comunicazione*, Editrice Bibliografica 2007.
- Cercola R., "Economia neoindustriale e marketing territoriale", in *Sviluppo e Organizzazione*, n. 172, 1999.
- Chiariello S., *Il marketing territoriale. Principi e tecniche operative per favorire lo sviluppo delle imprese e attrarre nuovi investimenti*, Angeli, Milano, 2007.
- Ciaramella A., *I grandi eventi come strumento di marketing territoriale*, in Baiardi, Morena, *Marketing territoriale*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2009.
- Ciciotti E., Spaziante A., *Economia, territorio e istituzioni. I nuovi fattori delle politiche di sviluppo locale*, Angeli, Milano, 2000.
- Corio G.F., *Una proposta di marketing territoriale: una possibile griglia di analisi delle risorse*, Consiglio Nazionale delle ricerche, Istituto di Ricerca sull'Impresa e lo Sviluppo, n. 8, 2005.
- Corvi E., Fiocca R., *Comunicazione e valore nelle relazioni di impresa*, Egea, Milano, 1996.
- Costabile M., Lanza. A. *Il marketing dei contesti territoriali: il potenziale di differenziazione del capitale sociale*, in Valdani, Ancarani (a cura di) *Strategie di marketing territoriale*, Egea, Milano, 2000.
- Costanzo Ezio, *Nuove tecnologie e nuove professioni della comunicazione*, Le Nove Muse, 2001.
- Cozzi G., Ferrero G., *Marketing, principi, metodi, tendenze evolutive*, Giappichelli, Torino, 2000.

Cozzi G., Ferrero G; *Principi ed aspetti evolutivi del marketing aziendale*; Giappichelli, Torino, 2004

Cronon W., *Uncommon ground: rethinking the human place in nature*, W.W. Norton & Company, New York, 1996.

De Vincentiis M., L'Ufficio Stampa, Milano, 2002

De Vincentiis Mauro, *L'ufficio stampa. Chi, come, quando, dove e perché*, Lupetti, 1999.

Di Meo A., *Marketing dell'ambiente e della cultura*, Lupetti, Milano, 2002.

Fall L.T., *The increasing role of public relations as a crisis management function: an empirical examination of communications restrategising efforts among destination organization managers in the wake of 11th September, 2001*, in *Journal of Vacation Marketing*, vo.I. 10, n. 3, 2004.

Flagestad A., Hope C., *Strategic success in winter sports destinations: a sustainable value creation perspective*, in *Tourism Management*, vol. 22, n. 5, 2001.

Foglio A., *Il marketing urbano-territoriale*, Angeli, Milano, 2006.

Gallucci C., *Il governo della crisi del sistema territoriale*, Giappichelli, Torino, 2003.

Gallucci C., *Verso un'interpretazione sistemica del marketing territoriale*, in Aa.Vv., *Esperienze d'impresa. Serie speciale S/2*, Università degli Studi di Salerno, 2003.

Gelosi C., *Strategie di comunicazione e marketing del territorio*, in *Rivista italiana di comunicazione pubblica*, n. 18, 2003.

Gelosi C., *Comunicare il territorio. Il nuovo ruolo delle amministrazioni nella comunicazione istituzionale*, Franco Angeli, Milano, 2004.

Getz D., *Event management and event tourism*, Cognizant Communication Corp., New York, 1997.

Golinelli C.M., Simoni M., *Gli strumenti del marketing turistico e territoriale. Sinergie – Rapporti di Ricerca*, n. 23, 2006.

Grandi R., *La comunicazione pubblica*, Roma 2001

Grandi R., Miani M., *L'impresa che comunica*, De Agostini, Novara, 2006

- Guatri L., *La teoria di creazione del valore*, Egea, Milano, 1991.
- Guatri L., Vicari S., Fiocca R., *Marketing*, McGraw-Hill, Italia, 1999.
- Hamel G., Prahalad C.K., *Strategic Intent*, in Harvard Business Review, May-June 1989.
- Howard G., *Consumer behavior. Application of theory*, McGraw-Hill, New York, 1977.
- Huxham C. (Ed.), *Creating collaborative advantage*, Sage, London, 1996.
- Jamal T., Getz D., "Community roundtables for tourism-related conflicts: the dialectics of consensus and process-structures". in *Journal of Sustainable Tourism*, Vol.7, 1999.
- Kotler P., *Marketing management*, Pearson Education, 2004.
- Kotler P., Bowen J., Makens J., *Marketing del turismo*, Mc Graw-Hill, Milano, 2007.
- Kotler P., Haider D. H., Rein I., *Marketing Places: attracting investment, industry and tourism to cities, states, and nations*, New York, The Free Press, 1993.
- Kotler P. e Keller L., *Il marketing del Nuovo Millennio*, Pearson Education, Milano, 2007.
- Lambin J.J., *Marketing Strategico e operativo*, Milano, McGraw-Hill, 2004.
- Lambin J.J., *Marketing strategico e operativo. Market-driven management*, Milano, McGraw-Hill, 1991.
- Latusi S., *Marketing territoriale per gli investimenti*, Egea, Milano, 2002.
- Lippman W., *Public Opinion*, Free Press Paperback, New York, 1997.
- Martello S. e Pesante G., *Santi, poeti e comunicatori. Colloquio informale sulla legge 150/2000*, Fara editore 2004.
- Martini U., *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Giappichelli, Torino, 2005.
- Martone R.F., *La città in ascolto: una nuova visione del city marketing*, Economia & Management, n°6, 1998.
- Moore C.W., *The mediation process: practical strategies for resolving conflict*, JosseyBass Publishers, San Francisco, 1995.

Morgan N., Pritchard A., *Contextualizing destination branding*, Morgan S.P., Pritchard S., Pride R., *Destination branding: creating the unique destination proposition*, Butterworth-Heinemann, Woburn, 2002.

Mozzanti Carlo, *L'ufficio stampa. Cos'è, chi lo gestisce e con quali strumenti*, Diade, 1999.

Napolitano M. R., *Dal marketing territoriale alla gestione competitiva del territorio*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2000.

Ostilio M.C., *La Comunicazione fra Imprese: una Variabile Critica nella Relazione Venditore-Acquirente*, in *Economia & Management*, n.1, 1995.

Ostilio M.C., *La comunicazione territoriale*, in Valdani, Ancarani, *Il marketing territoriale, logiche, strumenti e casi nel contesto italiano e internazionale*, Egea, Milano, 2000.

Paddison R., "City marketing, image reconstruction and urban regeneration", in *Urban Studies*, Vol. 30, n.2, 1993.

Paoli M., *Marketing d'area per l'attrazione di investimenti esogeni*, Guerini, Milano, 1999.

Papotti D., *L'immagine regionale tra marketing del turismo e marketing territoriale*, in *Economia e territorio*, vol. 3, 2001.

Pastore A., Bonetti E., *Il brand management del territorio*, *Sinergie - Rapporti di Ricerca*, n. 23, 2006.

Pecchenino M., Corsino B., *Gestire le relazioni pubbliche per l'impresa. Strategie e strumenti efficaci per comunicare l'immagine e la competitività dell'azienda*, Il Sole 24 ore Libri, Milano, 2004.

Peraro F. e Vecchiato G. (a cura di), *Responsabilità sociale del territorio*, Franco Angeli, Milano, 2007.

Petruzzellis L., *Aspetti evolutivi del marketing dall'impresa al territorio*, Cacucci, Bari, 2002.

Pichierri A., *La regolazione dei sistemi locali. Attori, strategie, strutture*, Il Mulino, Bologna, 2002.

Pichierri A., *Lo sviluppo locale in Europa. Stato dell'arte e prospettive*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2005.

Reed A., "When What I Think Depends on Who I Am: The Role of Social Identity in Consumer Attitude Formation" *Ph.D. Dissertation*, University of Florida, 2000.

Romano D., *Immagine, marketing e comunicazione*, Il Mulino, Bologna, 1998.

Sergio P., *Il territorio competitivo. Strumenti e metodi di marketing per una crescita equilibrata e sostenibile delle aree locali*, De Ferrari, Napoli, 2004.

Sicca L., *Il ruolo del marketing nello sviluppo del territorio*, in Bellini (a cura di), *Il marketing territoriale. Sfide per l'Italia nella nuova economia*, Angeli, Milano, 2000.

Smeral E., "The impact of globalization on small and medium enterprises: new challenges for tourism policies in European countries", in *Tourism Management*, 19, 1998.

Solomon M. e Stuart E., *Marketing*, Apogeo, Milano, 2005.

Sofia C., *Analisi del contenuto, comunicazione, media*, Franco Angeli, Milano, 2004

Spagnuolo M., *La comunicazione negli enti locali*, Rimini 2001

Stokes R., *Tourism strategy making; insights to the events tourism domain*, in *Tourism Management*, vol. 29, n. 2, 2008.

Texier L., Valla J.P., "Le marketing territorial et ses enjeux", in *Revue Française de Gestion*, janvier-fevrier, 1992.

Tidore C., *Processi partecipativi nel governo del territorio. Metodi per conoscere e decidere*, Angeli, Milano, 2008.

Toschi L., *La comunicazione generativa*, Apogeo, Milano, 2011.

Toschi Luca, *La deriva comunicativa. Verso un modello generativo della comunicazione*, in *La comunicazione formativa. Strutture, percorsi, frontiere*, (a cura di) Franco Cambi, Luca Toschi, Apogeo, Milano, 2006

Toschi Luca, *Maschere e luoghi della politica in Rete*, (a cura di) Derrick De Kerckpve, Antonio Tursi, in *Dopo la democrazia? Il potere e la sfera pubblica nell'epoca delle reti*, Apogeo, Milano, 2006

Toschi Luca, *Il treno non ferma più a Firenze. Ipotesi sull'identità comunicativa*, in *I dintorni del testo*, (a cura di) S. Moravia, Edizioni dell'Ateneo, Roma, 2005

Toschi Luca, *Nebbie, venti e paratesti. Comunicare digitale e sceneggiare infinito* in *I dintorni del testo. Approcci alle periferie del libro*, (a cura di) Marco Santoro e Maria gioia tavoni, Edizioni dell'ateneo, Roma, 2005

Toschi luca, *La scuola come medium*, in *La centralità sociale della comunicazione da cenerentola a principessa: scritti in onore di Gilberto Tinacci Mannelli*, (a cura di) Enrico Cheli- Mario Morcellini, F. Angeli, Milano, 2004

Travis D., *Emotional branding: how successful brands gain the irrational edge*, Prima Venture, Roseville, 2000.

Valdani E., Ancarani F., *Strategie di marketing del territorio. Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*, Egea, Milano, 2000.

Valdani E., Ancarani F., *Strategie di marketing del territorio. Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*, Egea, Milano, 2000.

Van Den Berg L., Klaassen L.H., Van Der Meer J., "Marketing metropolitan regions", International Conference on Marketing Metropolitan Regions, 8-10 novembre, 1990.

Van Der Meer J., *The role of city marketing in urban management*, in *Euricur Series*, n.2, 1990.

Varaldo R., Caroli M.G., "Il marketing del territorio: ipotesi di un percorso di ricerca", Atti del convegno *Il marketing per lo sviluppo locale*, Roma, Università LUISS, 5/3/99 *Sinergie*, N.49, 1999.

Varaldo R., relazione al Convegno *Il marketing territoriale*, Napoli, 6 maggio 1999.

Vernuccio M., *Marketing territoriale e turistico in rete*, Franco Angeli, Milano, 2002.

Veneziani Sergio, *Organizzare l'ufficio stampa*, Il Sole 24 ore Libri, Milano 1999.

Vicari S., *L'impresa vivente*, Milano, Etas Libri, 1991.

Volterrani A., Politiche di rete e marketing territoriale, in *Rivista italiana di comunicazione pubblica*, n. 2, 1999.

Wolf M. *Gli effetti sociali dei nuovi media*, Milano, Bompiani 1992.

Young C., Lever J., *Place promotion, economic location and the consumption of image*, in *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 88, 1997.

Zeithaml A. V., Bitter M.J., *Il marketing dei servizi*, edizione italiana a cura di E. Sonetti, McGraw-Hill, Milano, 2002.

Zuanelli E., (a cura di), *Manuale di comunicazione istituzionale. Teoria e applicazioni per aziende e amministrazioni pubbliche*, Editore Colombo, Roma 2000.

INDICE

| | |
|--|-----------|
| Introduzione | 1 |
| Parte I | |
| CAPITOLO 1 | 7 |
| <i>Il marketing territoriale oltre i limiti del dominante modello comunicativo</i> | |
| 1.1 Definizione di marketing territoriale | 7 |
| 1.2 Origini ed obiettivi del marketing territoriale | 10 |
| 1.3 Le caratteristiche | 15 |
| 1.4 L'oggetto: il territorio (inteso come punto di partenza per il vantaggio competitivo) | 23 |
| 1.5 Le funzioni del marketing territoriale | 29 |
| 1.6 L'esigenza di adottare strategie di marketing territoriale | 32 |
| CAPITOLO 2 | 36 |
| <i>Gli strumenti del marketing territoriale</i> | |
| 2.1 Il prodotto "Territorio" | 36 |
| 2.2 La scelta dei segmenti di mercato verso i quali orientare l'offerta | 38 |
| 2.3 Gli strumenti del marketing territoriale | 44 |
| 2.3.1 Strumenti per la condivisione dell'identità | 44 |
| 2.3.2 Strumenti per la costruzione dell'identità | 49 |
| 2.3.3 Strumenti per la comunicazione dell'identità | 51 |
| 2.4 Gli strumenti a carattere ibrido | 55 |
| Parte seconda | |
| CAPITOLO 3 | 61 |
| <i>la comunicazione istituzionale della regione toscana verso il territorio: il feedback dell'identità mediale</i> | |
| 3.1 Premessa sul processo operativo del Communication Strategy Knowledge | 61 |
| 3.2 Il monitoraggio dell'identità mediale della Regione Toscana | 68 |

| | |
|---|------------|
| 3.3 Ai confini dei testi auto/etero prodotti | 95 |
| CAPITOLO 4 | 103 |
| <i>La comunicazione istituzionale della regione toscana e la comunicazione organizzativa. un nuovo strumento per una comunicazione territoriale: il csk</i> | |
| 4.1 Le interviste e i flussi comunicativi interni alla Regione Toscana | 103 |
| 4.2 Le Tematiche: argomenti principali che caratterizzano la semantica della sicurezza | 111 |
| 4.3 Analisi del sistema Controllo Strategico di Gestione (CSG) | 115 |
| 4.3.1 La struttura del CSG | 116 |
| 4.3.2 Descrizione funzionale | 123 |
| 4.3.3 La “sicurezza” all’interno del CSG: i primi risultati delle ricerche | 124 |
| 4.4 Il CSK: ipotesi di strategie future per una comunicazione territoriale | 135 |
| Appendice | 160 |
| <i>Ipotesi per uno studio di caso: l’azienda “I Campetti”</i> | |
| 5.1 Premessa sull’analisi | 160 |
| 5.2 La comunicazione autoprodotta: dall’azienda verso il territorio | 164 |
| 5.3 Il Sito web | 170 |
| 5.4 La comunicazione eteroprodotta: dai media verso l’azienda | 172 |
| 5.5 I risultati dell’analisi | 180 |
| Conclusioni | 184 |
| Bibliografia | 186 |