

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
FACOLTA' DI SCIENZE STATISTICHE
CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E FINANZA

TESI DI LAUREA

IL MARKETING MIX RIVISTO IN CHIAVE
PUBBLICA

RELATORE: Dott.ssa MARTINA PERTILE

LAUREANDA: ELISA MARCON

MATRICOLA N° 490573 - SEF

ANNO ACCADEMICO 2005 – 2006

Ringraziamenti

Ringrazio la mia famiglia, che mi è sempre stata vicina, Anna, Chiara e Veronica, per avermi colorato la vita, la mamma, perché è l'unica che riesce a tirarmi su di morale nei momenti più duri, al papà, perché è la persona migliore che io conosca.

Ai miei nonni, lietta, Maria e Lino perché sono i nonni migliori del mondo.

Ringrazio Matteo, perché è semplicemente meraviglioso.

Ringrazio Monti, il Guru e la Francy, Pizze, Rachele, Giulia e Gianni, Marco e Alessia, Joarra, Morgan, Bibi, Nucchia, il Lillo, Pich e la Bubu, Steno e Iaio, Marina ed Elena, Dedo e Lu, Checco e Gneddu, Chiara e Frasca perché sono come sono, perché mi fanno ridere e ci sono sempre, perché su di loro si può contare in ogni momento e non ti lasciano mai.

Alla Banani, perché con tutte queste scadenze non mi sarei mai laureata.

Al Petit perché è il miglior compagno di studi che si possa desiderare, perché non è mai troppo stanco o incasinato...chiami e lui risponde...sempre.

Ad Alessandra, Barbara, Fabio, Antonio, Riccardo, Elisa perché sono stati i primi che ho conosciuto all'università e spero di non perderli mai.

Al Comune di Albignasego, perché mi sono divertita un sacco, a Floriano il miglior tutor aziendale che ci possa essere, a Simone, il miglior compagno di ufficio, a Fabrizia, Sabrina, Silvia, Monica, il signor Voltan, al Segretario e a Carlo, un grazie enorme a tutti voi e a quelli che non ho scritto perché siete davvero troppi.

A Valeria, Jumby, Leo, Giovanni e Sandra, perché prima di tutto sono amici e poi sono dei compagni stupendi nel lavoro più bello del mondo.

A Red Bull perché senza di lui non avrei potuto studiare come una matta quando il giorno prima si era fatta festa.

A Bruno per i panini più buoni che si possano immaginare.

A tutti voi un grazie enorme, riempite la mia vita e la rendete stupenda, ancora grazie!!!

Introduzione

Questa tesi vuole evidenziare l'importanza del marketing all'interno di un ente pubblico.

Ormai è risaputo quanto possa essere importante per una qualsiasi azienda poter contare su una buona pianificazione, una comunicazione appropriata e un prodotto assolutamente all'avanguardia.

Per comprendere meglio, provo a spiegare come il concetto di marketing possa basarsi su quattro elementi fondamentali: *focalizzazione del mercato*, che indica l'impossibilità di accontentare tutta la clientela suggerendo di soddisfare le esigenze di una parte di essa attraverso la segmentazione. Tutto ciò è comprensibile per un'azienda privata, ma non può essere lo stesso per un ente pubblico, quest'ultimo, infatti, nonostante possa comunque ripartire i cittadini in un determinato numero di segmenti per praticità, non deve comunque dimenticare la sua missione e fare in modo che tutti traggano giovamento dall'erogazione dei suoi servizi; *orientamento al cliente*, il quale sottolinea l'importanza di capire di cosa necessita il cliente, adeguandosi alle sue esigenze. Per un ente può essere considerata la chiave per arrivare al successo, in quanto permette di creare un rapporto di fiducia con il cittadino, facendo nascere in lui un senso di appartenenza che lo potrebbe portare anche a collaborare; *coordinamento delle attività*, che indica la capacità di sensibilizzare tutti i dipendenti alla centralità del cliente. Nel pubblico questo concetto è particolarmente rilevante, tutti gli uffici devono essere in grado di collaborare e comunicare tra loro in modo da poter assicurare l'erogazione del servizio in qualsiasi momento, molto importante è anche l'integrazione che deve esistere tra back office e front office; infine la *redditività*, che, nonostante gli enti pubblici non abbiano come scopo il profitto, è molto importante il loro raggiungimento dell'equilibrio economico, solo così la PA può sopravvivere e garantire l'erogazione del servizio.

Come le imprese private, anche gli enti pubblici per riuscire a raggiungere gli obiettivi sopra citati si avvalgono del *Marketing Mix*, ossia di uno strumento che permette il dosaggio e la composizione dei fattori di marketing in un insieme integrato. Questo implica che tutti gli elementi di marketing siano stati coordinati sulla base di una strategia ragionata e di un programma definito nel tempo.

Per le imprese private, generalmente, si fa riferimento a 4 elementi del Marketing Mix: il prodotto, il prezzo, la pubblicità e il place. Nel pubblico è preferibile considerare 2 ulteriori

elementi: il personale e la pubblica opinione, in quanto, solo se i dipendenti pubblici risultano essere ben informati ne consegue che anche il cittadino lo possa essere. Così facendo, si avrà la possibilità di far accrescere in lui un'opinione positiva nei confronti dell'ente.

Nei capitoli che seguono ho cercato di sviluppare in modo esauriente le leve del marketing mix: il *prodotto* come servizio atto a soddisfare le esigenze della collettività, il *prezzo* come tariffa sociale equa ed accettabile da tutti, la *pubblicità* come sinonimo di comunicazione tra ente e cittadino con l'unico scopo di informare e la *pubblica opinione* come percezione della PA da parte dell'utente.

Il *place* inteso come possibilità di accedere all'ente è stato illustrato all'interno del capitolo sul prodotto, mentre il *personale* è stato interpretato come comunicazione interna e quindi trattato nel capitolo sulla pubblicità.

1 Prodotto

Per poter descrivere il prodotto di un ente in modo completo è bene scinderlo in due diverse politiche:

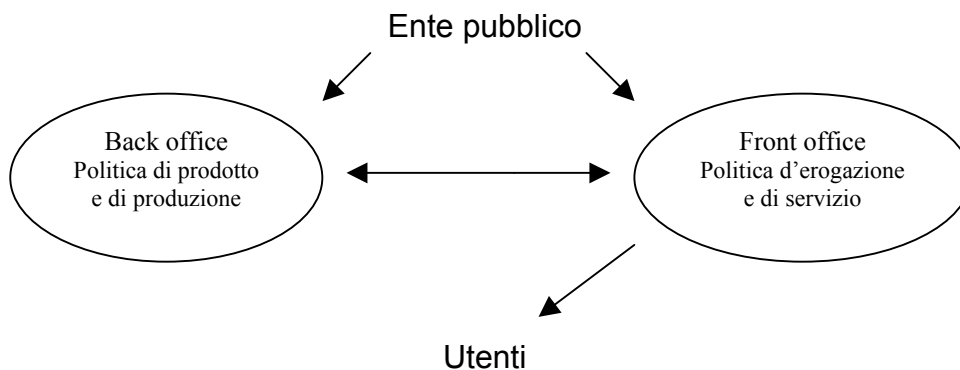
- di produzione e di prodotto (back office)
- di erogazione e di servizio (front office).

Anche la realizzazione di un qualsiasi certificato comporta un vero e proprio processo di produzione e la sua erogazione non è altro che l'ultimo passo verso la sua realizzazione.

Tutto ciò può essere visto come una specie di catena di montaggio, dove a monte si crea il prodotto e lo si cerca di confezionare nel migliore dei modi per renderlo appetibile e quindi "vendibile" nella fase finale.

Il servizio dovrà soddisfare qualsiasi richiesta dell'utenza in modo tale che non ci siano problemi al momento dell'erogazione e che non si crei malcontento.

Nella fase di back office il personale della PA non avrà alcuna relazione con i cittadini anche se tutto quello che viene fatto è a loro indirizzato, l'unico legame esistente è dato dal front office, a diretto contatto sia con l'ente attraverso la comunicazione interna, che con l'utenza, attraverso gli sportelli.



1.1 Il servizio inteso come prodotto

Il servizio è un'attività svolta dalle PA con il fine di soddisfare i bisogni dei cittadini, delle imprese e dei gruppi organizzati, avrà una continuità d'erogazione e un uguale trattamento per tutti gli utenti. Il prodotto dovrà soddisfare esigenze omogenee della collettività, ma anche specifiche esigenze dei cittadini-utenti.

Anche i servizi pubblici utilizzano il marketing per attuare una valida politica di prodotto che ha il ruolo di rispondere alle esigenze di mercato in modo efficiente.

I servizi pubblici possiedono le seguenti caratteristiche:

- indivisibili, destinati a soddisfare le esigenze della collettività (manutenzione strade, luce, gas, verde pubblico, acqua)
- divisibili, destinati a soddisfare anche il singolo utente (istruzione, salute)
- immediati e predisposti per l'erogazione, ma non immagazzinabili
- disponibili per tutti senza esclusioni
- intangibili, in quanto difficilmente quantificabili
- utilizzabili solo nel momento dell'erogazione, ma non possedibili
- erogati in continuità e con uguale trattamento per tutti
- valutabili solo dopo l'erogazione.

La domanda pretende un servizio ad essa adeguato e mirato, che goda di particolari caratteristiche quantitative e qualitative, quali:

- *rispetto della missione*: la missione dovrà caratterizzare il prodotto inequivocabilmente, pertanto, condizionerà la stessa politica di produzione e gli interventi ad essa collegati per il raggiungimento degli obiettivi statuari
- *rispondenza agli utenti*: i cittadini devono essere al centro di ogni attività
- *attualità*: il servizio deve rispondere ad esigenze attuali ed immediate della domanda
- *territorialità*: l'ente attraverso i suoi prodotti deve essere in grado di rispondere a specifici bisogni della comunità locale
- *struttura*: il servizio deve essere ben strutturato in modo da semplificare l'erogazione
- *innovazione*: la domanda subisce continue evoluzioni, pertanto il prodotto deve essere ad essa adeguato
- *comunicazione*: il servizio per essere conosciuto e inserito in un mercato pubblico deve essere comunicato attraverso i mezzi che il marketing mette a disposizione
- *promozione*: il prodotto richiederà azioni promozionali in modo che la domanda si convinca della sua validità

- *controllo*: il servizio deve essere sempre tenuto sotto stretto controllo in modo che, se si dovessero notare scostamenti tra obiettivi previsti e risultati ottenuti, si possano apportare i giusti correttivi.

Il prodotto si modifica e si amplia con il passare del tempo proprio per la domanda che si evolve infatti, possiamo notare come le richieste dei cittadini nel Medioevo siano ben diverse da quelle che possiamo attenderci ai giorni nostri.

Possiamo quindi affermare che anche il servizio pubblico, come qualsiasi altro, possiede un ciclo di vita che va dalla fase iniziale di progettazione, al suo lancio, alla crescita fino alla maturazione e al declino.

Tasso di
crescita del
mercato

Stars Il prodotto comincia ad affermarsi e le vendite crescono sempre di più	Wild cats Il lancio di un prodotto è sempre un rischio
Cash Cows Il prodotto è affermato, abbiamo grosse vendite e poca concorrenza	Dogs Il prodotto è poco considerato, siamo in una fase di declino

Quota di mercato

1. *Fase di studio/progettazione*: questa fase corrisponde alla realizzazione dell'idea, è un momento molto delicato perché non si conosce la reazione del cittadino alla novità. Per attutire i rischi è preferibile effettuare una ricerca di mercato o addirittura richiedere la collaborazione dell'utente su determinate tematiche (caso Albignasego, focus group). Il nuovo servizio potrà essere richiesto dalla domanda, ma anche proposto dall'ente stesso. Il prodotto, prima del lancio, potrà essere testato in modo da poter essere modificato qualora il mercato lo richieda.
2. *Fase di introduzione o lancio*: il prodotto è offerto al mercato pubblico e messo a disposizione del cittadino; la comunicazione in questa fase ha un ruolo decisivo semprechè ci siano risorse che la possano supportare.

3. *Fase dello sviluppo*: se il servizio è riuscito ad ottenere il consenso sperato ha luogo la sua crescita, in questa fase sono indispensabili energie e risorse per realizzare il riscontro dei cittadini, con un front office coerente ed estremamente attivo per riuscire a rispondere alla domanda continua e crescente.
4. *Fase della maturità*: il prodotto è ormai affermato, può considerarsi conosciuto dai cittadini e richiesto se necessario. Questa fase può essere suddivisa a sua volta in 4 ulteriori sottofasi: una *maturità in crescita*, considera il periodo in cui la domanda continua a dare riscontro crescente, una *maturità stabile*, il prodotto mantiene una posizione statica che si protrae fino a che non viene lanciato un nuovo servizio che lo rimpiazza, una *maturità innovativa*, il prodotto richiede un intervento rivitalizzante per non perdere il mercato e infine una *maturità in regresso*, il servizio comincia gradualmente a perdere i suoi beneficiari che si rivolgono ad altri enti per meglio soddisfare le loro esigenze. L'ente se riesce a capire la fase di maturità in cui si trova il suo prodotto, non perderà il mercato a causa di un servizio obsoleto perché riuscirà ad apportarvi le giuste modifiche in modo da contrastare l'inevitabile declino con un mirato intervento di marketing.
5. *Fase del declino*: la domanda decresce, il servizio risulta superato e se l'ente non dovesse tempestivamente riuscire a proporre un nuovo prodotto più all'avanguardia il pericolo del declino potrebbe coinvolgere esso stesso.

1.2 Back office

La politica di produzione e di prodotto per essere recepita appieno dovrà dare particolare attenzione ai bisogni concreti dei cittadini ossia dovrà fare in modo che essi siano al centro di ogni sua decisione.

L'ente dovrà comunque agire nel rispetto di precise caratteristiche:

- *immagine dell'ente*: il prodotto dovrà riflettere l'immagine dell'ente che, essendo conosciuto a livello nazionale e locale, non può deludere le aspettative degli utenti che vi ricorrono sicuri di avere ciò che desiderano
- *Richieste dell'utenza*: le indagini di customer satisfaction forniranno informazioni utili, per percepire i bisogni dei cittadini, in modo da potervi indirizzare i giusti servizi
- *Missione dell'ente*: il prodotto dovrà essere adeguato a quanto l'ente si prospetta

- *Riscontro del segmento-target*: il servizio per essere adeguato alla domanda, dovrà essere mirato ad uno specifico segmento della popolazione di riferimento in base alle sue esigenze e alle sue attese
- *Obblighi legislativi*: l'ente nel produrre il servizio dovrà rispettare quanto previsto dalla legge
- *Equilibrio economico*: la creazione del prodotto dovrà essere adeguata alla situazione economica dell'ente.

Per la realizzazione di un prodotto esiste un processo all'origine che lo studia e lo elabora fino a metterlo a disposizione del front office per l'erogazione, tutto ciò rientra nel back office.

Ovviamente, prima di mettere in moto tutto questo occorre analizzare nel dettaglio la situazione in cui ci si trova, attraverso opportune indagini di mercato.

Il lavoro di back office sarà efficiente ed efficace se potrà disporre di interventi basilari, come l'organizzazione del lavoro di supporto, la comunicazione con i cittadini, l'organizzazione tra gli uffici, l'integrazione con altri enti e la gestione dei dati raccolti, solo attraverso tutto ciò i servizi potranno essere considerati accessibili, aggiornati, conosciuti, raggiunti, integrati e corretti.

Il processo che accompagna la politica di prodotto avrà un suo specifico percorso:

1. *studio*: un servizio prima di essere erogato richiede una fase di studio e di progettazione che dovrà essere realistica, ma soprattutto dovrà considerare le ricerche di mercato e lo studio relativo fatto, le norme vigenti nonché le esigenze dei cittadini.
2. *Progettazione*: consiste nello sviluppare l'idea, analizzarne la fattibilità e la rispondenza alle esigenze dei cittadini, quindi verificare le risorse disponibili e gli uffici da convogliare nella realizzazione del prodotto.
3. *Realizzazione*: si predispone il servizio per metterlo a disposizione del front office che lo erogherà con il giusto mix di standardizzazione e personalizzazione.
4. *Test*: si valuterà se il servizio è in grado di rispondere alle esigenze dei cittadini, qualora l'esito fosse positivo verrà messo a disposizione del front office.
5. *Disponibilità*: il prodotto può essere ufficialmente erogato qualora il pubblico dovesse richiederlo.

6. *Controllo*: si svolgeranno periodicamente adeguate indagini di mercato sul prodotto, se il riscontro sarà positivo il servizio continuerà ad essere erogato, in caso contrario verranno apportati i giusti correttivi.

Durante tutto il percorso produttivo è molto importante che il back office sia flessibile, atteggiamenti burocratici, dispersivi o disorganizzati non giovano né al cittadino né all'ente. Una dote molto importante sia per le aziende private che per un qualsiasi ente pubblico è la qualità, che rappresenta una via obbligata per rispondere adeguatamente al mercato pubblico e quindi soddisfare l'utenza.

La *Carta dei Servizi* introduce per la prima volta nella PA il concetto standard di qualità, che risulta essere fondamentale non solo per l'ente, che la considera una via per migliorare servizi e gestione, ma anche per i cittadini, grazie alla quale misurano le loro aspettative.

Nel pubblico possiamo riconoscere due tipi di qualità:

- qualità produttiva con l'attività di back office
- qualità erogativa da parte del front office.

Ora ci soffermiamo solo al primo tipo di qualità, il secondo lo vedremo nel paragrafo seguente, con la convinzione che essi siano comunque legati da un rapporto inscindibile.

La qualità produttiva considera l'insieme di tutte le caratteristiche di un servizio necessarie per soddisfare il cittadino, tra queste possiamo ricordare:

- la qualità manageriale: un valido management è la base per instaurare una produzione di qualità, senza valide persone "ai piani alti" non sarebbe possibile il coordinamento del personale e di conseguenza la buona riuscita del prodotto sarebbe compromessa
- la qualità di progettazione: il servizio deve essere esaminato in ogni sua parte e soprattutto bisogna sempre considerare l'utente il centro di ogni questione
- la qualità di produzione: il personale deve collaborare in modo organizzato e professionale
- la qualità del personale: il personale deve essere preparato, motivato e capace di collaborare con altre persone.

Possiamo parlare di prodotto di qualità quando lo si erogherà in maniera ottimale con soddisfazione dell'utenza, sarà ben comunicato e ben promosso, sarà tenuto sotto stretta osservanza.

1.3 Front office

Il front office può essere visto come il luogo in cui offerta pubblica e domanda del cittadino si incontrano, ha il compito di completare e perfezionare la precedente politica di prodotto e di produzione fornendo un'ottimale erogazione del servizio e riscontrando direttamente l'utenza.

Lo sportello ha un peso notevole per l'immagine di un ente, può realmente differenziare il prodotto rispetto alla concorrenza, ossia creare quel plus che renda il servizio preferibile ad altri.

Per i cittadini il front office deve significare assistenza, ascolto, disponibilità, servizio, informazione e possibilità di comunicare, quindi non si può limitare ad assicurare un servizio, ma deve erogarlo in maniera ottimale per conseguire concretamente la citizen satisfaction.

Il front office non va quindi sottovalutato, è grazie al suo riscontro che i cittadini si formano una concreta idea dell'ente a cui si sono rivolti e se soddisfatti ritengono validi sia l'ente erogante che il servizio, per tutti questi motivi è molto importante che il personale a cui gli utenti fanno riferimento sia ben preparato e soprattutto disponibile, avere un front office valido significa avere come unico punto di riferimento il cittadino.

Il personale occupa quindi una posizione molto importante all'interno di un ente, contribuisce in grande misura a crearne l'immagine e disporre di valide risorse umane significa avere quell'elemento necessario per instaurare una relazione di collaborazione con l'utenza.

Al personale si richiederà pertanto capacità di ascolto, professionalità, trasparenza, imparzialità, umanità e passione per la missione, inoltre i suoi compiti saranno: rilascio d'informazioni generali o personalizzate, consegna di moduli, erogazione immediata o successiva del servizio, riscontro dei reclami e raccolta d'informazioni.

Il processo erogativo di front office si può sviluppare attraverso 3 passaggi:

- *pre-erogazione*: l'utente viene preparato all'erogazione del servizio, si devono attivare tutti i necessari interventi per suscitare il contatto tra cittadino e front office. Il primo supporto di cui l'utente necessita è l'informazione, il cittadino infatti avrà bisogno di conoscere quale prodotto verrà erogato e come, per questo motivo si dice che questo sia il primo grande servizio da assicurare. Questa fase comprende anche l'accessibilità fisica, ossia il front office deve disporre di un'ubicazione facilmente raggiungibile da tutti, deve essere confortevole e disporre di sufficiente personale in modo da ridurre i tempi

d'attesa. Si può parlare anche di accessibilità ad atti e documenti, che è un modo con cui l'ente può farsi conoscere dimostrando trasparenza e coerenza.

- *Erogazione*: l'utente può interagire direttamente con l'ente attraverso il front office, qui diventano estremamente importanti quegli elementi che si mettono a disposizione del cittadino per rispondere alle sue richieste e che costituiranno il *service mix* della stessa erogazione, come ad esempio la relazione diretta e di fiducia con l'utente piuttosto che l'ambiente d'erogazione o il riscontro a distanza. Con questo mix si potrà raggiungere ed instaurare con il cittadino una soddisfacente relazione, indispensabile perché l'erogazione abbia successo. In questa fase l'aspetto più importante è sicuramente dato dalla citizen satisfaction, come per una qualsiasi impresa, infatti, anche l'ente deve cercare di migliorare sempre il suo servizio e le modalità d'erogazione, in quanto avere cittadini soddisfatti significa essere concretamente al loro servizio. Tutto ciò potrà essere raggiunto attraverso una costante comunicazione, servizi di qualità, un valido personale, un'adeguata strategia di marketing pubblico e un continuo monitoraggio sul livello di soddisfacimento degli utenti, solo grazie a questo l'ente avrà successo, assolverà alla sua missione e riuscirà a stabilire con i cittadini un buon rapporto di fidelizzazione.
- *Post-erogazione*: una volta che il servizio è stato erogato ci potranno essere cittadini soddisfatti e insoddisfatti, ed è proprio per dar credito a questi ultimi che generalmente gli enti svolgono un'azione di controllo e monitoraggio costante per verificare i livelli di soddisfazione degli utenti ed apportare i giusti correttivi. I casi d'inefficienza nelle organizzazioni pubbliche sono all'ordine del giorno ed è per questo che molti cittadini li ritengono inaffidabili, ecco che allora diventa necessario disporre di una valida politica d'erogazione che si ponga l'obiettivo di riscontrare i reclami dell'utente e di intervenire per porvi rimedio e soddisfarlo. Il riscontro dei reclami può divenire una fonte d'utili notizie al fine di migliorare l'offerta e l'erogazione dei servizi ed innalzare il livello di soddisfazione dei cittadini.

Per rispondere in modo ottimale ai cittadini è stato istituito presso ogni amministrazione dello stato un *ufficio relazioni con il pubblico* (Urp) che si propone il raggiungimento di obiettivi quali la trasparenza dell'attività di ciascun ente, l'informazione, il rilevamento di bisogni a livello di soddisfazione dell'utenza, la proposta di adeguamenti e correttivi se

necessario, il rinnovamento delle strutture e l'adeguamento dei fattori che determinano la qualità dei servizi. L'Urp avrà successo se sarà in grado di creare una relazione ottimale con il cittadino in modo da assicurare lo svolgimento di tutti quei servizi realizzati apposta per lui, senza questa relazione interattiva sarà molto difficile riuscire a conoscere le reali esigenze dell'utenza, nonché soddisfare le sue richieste.

Un altro mezzo molto importante perché si riesca a creare un buon rapporto con i cittadini è la *Carta dei servizi* che nasce come strumento attraverso il quale dare agli utenti informazioni sui prodotti erogati e assumere impegni di garanzia e qualità nei loro confronti. Un ente è tenuto ad osservare quanto stabilito da questo documento in modo vincolante e scrupoloso, ossia si pone come una specie di contratto tra la PA e l'utente.

1.4 Sburocratizzazione

Per molto tempo si è pensato che il miglior modo per organizzare un'impresa, sia essa pubblica o privata, fosse la burocrazia, in realtà questo concetto a cui Weber dava tanta importanza è ormai superato. Il marketing conferma il bisogno di superare tutto ciò e di lasciar libero spazio all'innovazione, alla collaborazione con l'utenza e alla centralità dei cittadini.

Le organizzazioni fortemente burocratizzate conducono a fallimenti interni del funzionamento a causa della loro natura rigida, inflessibile, non coinvolgente.

(Ouchi, 1979)

1.5 Il Branding

Possedere un buon marchio è molto importante non solo per le aziende private, ma anche per gli enti pubblici.

Il branding per la PA non significa avere un semplice nome, bensì è il risultato di una strategica azione di marketing, che vede in prima linea servizi di successo, buoni rapporti qualità/prezzo e comunicazione efficace.

Il branding significherà per ciascun cittadino un punto di riferimento importante, diventando garante di un ottimo rapporto di fidelizzazione con l'utenza e creando la differenziazione dell'offerta.

Un brand per essere efficace dovrà identificare l'ente e la sua offerta, orientare il cittadino verso di se e quanta più concorrenza ci sarà, tanto più dovrà essere forte, inoltre dovrà rassicurare il cittadino sulla qualità del servizio e sulla serietà dell'ente.

Gli interventi di marketing pubblico dovranno essere orientati verso tutto ciò che può influenzare la costituzione di questa immagine.

1.6 La differenziazione

Non essendo in presenza di un'offerta monopolistica, diventa obbligatoria differenziare la propria offerta, prima di tutto a livello di produzione del servizio e in secondo luogo a livello d'erogazione grazie al front office.

Con la differenziazione ci si propone di caratterizzare i servizi offerti così da permettere il riscontro delle loro caratteristiche in senso unico ed esclusivo, al punto di renderne evidente la specificità rispetto a quella di altri enti o imprese private.

Lo scopo è quello di rendere il prodotto inimitabile e di esercitare un continuo controllo sulla domanda, attivando azioni comunicazionali che evidenzino le differenze esistenti con altri servizi presenti nel mercato.

Questa via è preferibile in quanto spesso i prodotti pubblici tendono ad eguagliarsi e attraverso la differenziazione possiamo trovare una caratteristica in più a livello qualitativo e d'immagine in modo da poter avere il giusto riscontro del mercato.

2 Prezzo

La politica di prezzo di un ente non va confusa con la politica di prezzo di un'azienda privata, quest'ultima infatti deve perseguire il risultato economico, mentre la prima deve raggiungere l'equilibrio favorendo in maniera prioritaria il conseguimento della redditività pubblico-sociale prevista dalla missione statutaria di un ente pubblico.

Tutto ciò potrebbe sembrare semplice, in realtà mancando il rapporto costo-ricavo manca anche il metro di misura con cui calcolare il prezzo.

Per un ente le entrate derivano da prelievi coattivi di ricchezza (imposte, tributi, tasse etc.), questi non vengono praticati in funzione dei costi e dei prezzi di mercato come invece avviene per le imprese profit oriented.

L'ente quando prende decisioni sulla politica di prezzo, deve assicurarsi che questa sia equa ed accettabile da parte dei destinatari e che permetta di raggiungere l'equilibrio economico.

Gli obiettivi che la politica di prezzo si propone sono:

- ottenere l'equilibrio economico
- conseguire la redditività sociale
- supportare lo svolgimento delle attività pubbliche
- trovare la giusta intesa tra esigenze di mercato, offerte concorrenziali ed eventuali problematiche
- trovare il giusto equilibrio tra prezzo e servizio offerto.

2.1 I condizionamenti

Per una buona politica di prezzo bisogna tener conto di una serie di condizioni:

- la *missione*: i servizi devono essere garantiti a tutti e i prezzi devono essere accessibili
- le *norme legislative*: molti servizi sono regolamentati da specifiche normative
- la *politica*: molti servizi sono previsti nei programmi politici
- l'*accettazione dell'utenza*: i cittadini accettano la pressione tributaria entro certi limiti, quindi il rapporto costi/servizi dovrà soddisfarli

- *l'equilibrio economico*: deve essere sempre perseguito in modo da assicurare ad un ente oltre allo svolgimento delle sue attività anche una lunga durata
- *la qualità dei servizi*: la disponibilità a pagare di un cittadino dipende molto dalla qualità del servizio offerto
- *il costo del servizio*
- *il posizionamento*: la tariffa dovrà adeguarsi al posizionamento che l'ente pubblico ha voluto nel mercato.

2.2 La determinazione del prezzo

Il servizio offerto da un ente è intangibile ed ha una connotazione socio-istituzionale, per questo motivo avrà una particolare applicazione che tenga conto:

- della missione dell'ente e degli obiettivi che ci si prefigge
- dei costi
- delle offerte concorrenziali
- della disponibilità economica dell'utente.

Due fattori particolarmente importanti per la determinazione del prezzo sono il *costing* e il *pricing*.

Nei capitoli seguenti li vedremo più da vicino.

2.3 Il costing

Con il termine *costing* si vuole intendere il costo di tutto ciò che riguarda un servizio e la sua erogazione, si cerca di quantificarlo in modo da avere elementi di valutazione sull'efficienza economica.

Il costing assicura ad un ente una buona gestione economica nonché trasparenza sull'impiego delle risorse.

Per poter attivare un buon costing sono necessari alcuni interventi:

- *puntuale contabilità*: aiuta a determinare il giusto prezzo/tariffa e nello stesso tempo permette di tenere sotto stretto controllo i costi. E' suddivisa in due parti: *contabilità generale*, registra gli interventi monetari dell'ente, e *contabilità analitica*, valuta gli interventi economici dell'ente per usi interni
- *controllo degli acquisti*: tiene sotto controllo i costi sia per fini gestionali che per conseguire risparmi

- *pianificazione*: tiene sotto controllo il costing e il pricing, la costante verifica apportata permette, se necessario, di effettuare dei tagli agli stessi costi
- *coperture dei servizi con ricavi diretti*: sono utili per conseguire l'equilibrio economico, consiste nel richiedere dei contributi ai cittadini in proporzione alla qualità e quantità dei bisogni che debbono essere soddisfatti
- *esternalizzazione*: fa ricadere su terzi la responsabilità per determinati compiti, in modo da ridurre i costi ed aumentare l'efficienza
- *decentramento*: assicura un riscontro più immediato del cittadino, nonché favorisce il controllo e la gestione della spesa pubblica.

Il costing dovrà essere in grado di rilevare i costi secondo la loro destinazione, il centro di costo permetterà la localizzazione delle spese, grazie a ciò verranno individuate, ripartite ed assegnate ad ogni specifica unità operativa, infine controllate.

Il costing può essere suddiviso in:

- *costi fissi*: vengono sostenuti indipendentemente dal volume dei servizi erogati, non subiscono alcuna variazione, comprendono ad esempio il costo del personale
- *costi variabili*: variano in funzione del numero di erogazioni fatte.

La somma dei costi variabili e dei costi fissi determina il costo totale di produzione, che suddiviso per unità prodotte permette l'ottenimento del *costo medio unitario di produzione*, chiamato punto di pareggio o *break even point*, al di sopra del quale il prezzo realizza dei ricavi, mentre al di sotto si va incontro ad una perdita.

Una suddivisione più particolareggiata comprende:

- *costi direttamente imputabili al servizio*: sono per lo più costi variabili, comprendono le spese dirette per la produzione ed erogazione di servizi
- *costi generali*: comprendono spese generali di produzione e spese generali amministrative
- *costi finanziari*: comprendono oneri finanziari, spese bancarie, imposte e tasse, servizi sociali, eccetera
- *costi di personale*
- *costi comunicazionali e promozionali*: comprendono costi imputabili a pubblicità, ricerche di mercato, volantini, conferenze, eccetera.

2.4 Il pricing

Il pricing può trovarsi in tre diverse forme:

- servizi offerti gratuitamente
- servizi offerti a prezzi sociali
- servizi offerti a prezzi/tariffe.

La scelta del giusto pricing viene effettuata tenendo conto di alcune condizioni:

- *valenza socio-istituzionale*: il servizio erogato è un diritto dei cittadini, deve essere quindi per loro accessibile
- *costing*: è il punto di partenza per calcolare il pricing
- *offerte concorrenziali*
- *missione dell'ente*: il pricing deve far sì che la missione dell'ente sia attuabile, non deve ostacolarla bensì incoraggiarla.

Il pricing trova importanti applicazioni a livello di costing, proponendo di rispettare l'equilibrio economico, e a livello di prezzo sociale, uniformandosi a quanto impone il mercato sociale e l'offerta concorrenziale.

2.5 Come si può scegliere il giusto prezzo?

Per riuscire a trovare il giusto prezzo bisogna innanzi tutto mettere a fuoco quali sono le priorità:

- *scelta degli obiettivi*: il prezzo deve supportare gli obiettivi sia nei confronti del mercato pubblico che dei segmenti di riferimento
- *immagine dell'ente*: il prezzo deve confermare l'immagine dell'ente, quale organismo pubblico a servizio della collettività e dei singoli cittadini
- *coordinamento con il marketing mix*: il prezzo deve essere ben integrato con tutte le altre politiche di marketing
- *offerte concorrenziali*: il prezzo deve uniformarsi alla concorrenza, se così non dovesse fare il prodotto resterebbe ignorato dal mercato
- *rispetto delle norme legislative*: il prezzo deve rispettare le leggi per non incorrere in irregolarità
- *accettabilità dell'utenza*: il prezzo deve considerare i limiti dello spazio di manovra che il cittadino può accettare, superati questi l'utente riterrà il prezzo al di sopra delle sue possibilità e quindi non rispondente alle sue esigenze. La

quantificazione del grado di accettabilità può essere ottenuta attraverso un indagine di mercato.

Il prezzo può essere calcolato basandosi sul costing, ossia in visione delle spese che devono essere sostenute, oppure sul prezzo pubblico-sociale, ossia nel rispetto delle attese dell'utente.

Mentre la prima risulta di facile attuazione e rispettosa nei confronti dell'equilibrio economico, la seconda pur rispondendo meglio al marketing pubblico risulta molto complessa per il difficile lavoro di ricerca.

3 Pubblicità

“La comunicazione istituzionale è ormai saldamente riconosciuta tra i doveri dello stato. E’ un mezzo strategico, non sussidiario, per conseguire un bene pubblico. Deve essere realizzata con professionalità, senza improvvisazione.”

Carlo Azelio Ciampi

La comunicazione istituzionale rappresenta ormai un tema di particolare interesse per la Pubblica Amministrazione.

La ragione fondamentale di tale interesse sta nel fatto che è attraverso le attività di comunicazione e informazione che le Amministrazioni possono rispondere ai doveri di *trasparenza, imparzialità e parità di accesso* che le leggi assicurano ai cittadini.

Non solo. Ma la comunicazione istituzionale permette di avviare un dialogo con la società civile offrendo ai cittadini, alle associazioni, alle imprese, agli enti, ai portatori di interesse, la possibilità di diventare parte attiva nella valutazione e definizione delle politiche pubbliche.

La comunicazione tra rappresentanti e rappresentati costituisce certamente l’anello che chiude la catena dei rapporti interistituzionali incentrati sulle funzioni di indirizzo e controllo. Come ha giustamente osservato Hegel *“non c’è democrazia se le leggi sono appese tanto in alto da non poter essere lette”*.

Se questo è vero allora è necessario che la comunicazione istituzionale locale faccia un evidente salto di qualità. Tutto questo non può prescindere da una nuova e sempre più intensa interazione tra infrastrutture organizzative, nonché da un coinvolgimento delle autonomie funzionali. E’ sempre più necessario un ampliamento dell’offerta informativa nelle attività dell’ente attraverso un utilizzo sempre più qualificato e allo stesso tempo immediato delle tecnologie informatiche.

Il fine come è ovvio è quello di mettere in condizione il cittadino di essere aggiornato in tempo reale delle decisioni che lo riguardano mettendolo allo stesso tempo nella possibilità di essere coinvolto nei processi politici in atto. Su questa linea la *trasparenza* e la *chiarezza* delle informazioni rappresentano strumenti utili e necessari per far partecipare sempre di più e in modo diretto il cittadino all’amministrazione del proprio ente.

Il rapporto cittadino – amministrazione ha subito negli ultimi decenni una profonda trasformazione. Negli anni ottanta l'Amministrazione concepiva il cittadino come un semplice "amministrato". Infatti le relazioni tra l'Amministrazione e il cittadino erano regolate "sic et simpliciter" (così e semplicemente) dal diritto amministrativo. Negli anni novanta tale rapporto si evolve. Le amministrazioni più avanzate non concepiscono più il cittadino come "amministrato" ma come un "destinatario di servizi". Cominciano così, in sintonia con questa concezione, ad attivarsi nuovi approcci al cittadino utente: vengono così organizzati servizi come URP, gestione reclami, carte di servizi, siti web, sportelli unici. Nel duemila il rapporto tra le amministrazioni più innovative e cittadini si trasforma ulteriormente. Infatti l'azione amministrativa viene concepita come un'attività diretta a "creare valore per il cittadino". Vengono così attivati call e contact Center, servizi on-line, customer satisfaction, bilanci sociali.

Per politica di comunicazione e di promozione di un ente con finalità pubblico-istituzionali, quindi, non si vuole intendere la pubblicità così come la si conosce quotidianamente, bensì nel suo significato più genuino di marketing, comunicazione e promozione.

Un ente non vende nulla, ma eroga servizi per la collettività, per poterlo fare al meglio ha bisogno di tenere in considerazione alcune variabili, quali:

- *Missione dell'ente*: è l'obiettivo, deve essere chiaro, semplice e soprattutto mirato ai destinatari
- *Ricerca di mercato*: evidenzia le caratteristiche del mercato, sia la comunicazione che la promozione dovranno tenerne conto
- *Segmento-target*: insieme di utenti omogenei secondo determinati parametri, un ente ha la necessità di comunicare con diverse tipologie di destinatari, quali cittadini, imprese, gruppi organizzati. Ovviamente le campagne di comunicazione dovranno considerare il segmento-target di riferimento
- *Difficoltà nel controllare una politica di comunicazione*: i primi risultati sul riscontro della campagna si avranno solo al termine di essa, ciò non vieta che si possano effettuare dei controlli anche durante il suo evolversi.

La politica di comunicazione è sempre più utile, necessaria, importante e al tempo stesso difficile, questo perché i servizi erogati da un ente sono per lo più intangibili e immateriali, di conseguenza i cittadini-utenti hanno bisogno di essere informati in maniera adeguata per poter indirizzare la loro domanda al giusto ente erogatore.

Se la comunicazione avrà successo il risultato sarà bidirezionale, ossia le informazioni scorreranno dall'ente al cittadino, ma anche dal cittadino all'ente, in questo modo la PA avrà la possibilità di migliorarsi continuamente.

In passato non si è fatto particolare ricorso alla comunicazione, di conseguenza i destinatari risultavano assolutamente disinformati sulle varie attività.

3.1 Il messaggio pubblico

La comunicazione di un ente risulterà particolarmente efficiente se potrà contare su un valido messaggio in grado di rafforzarne l'incisività, il primo passo sarà quindi trovare quello giusto.

Questo dovrà evidenziare tutte le attività dell'ente senza che ci siano fraintendimenti, deve essere chiaro e semplice in modo da aiutare gli utenti costretti a districarsi tra leggi e norme burocratiche.

E' necessario, inoltre, utilizzare i mezzi che più si addicono al target al quale si vuol far riferimento, potrebbero essere preferibili quelli di massa piuttosto che le pubblicazioni, le fiere, il numero verde, Internet, i dibattiti, le conferenze etc..

Il messaggio per essere efficace dovrà essere:

- *conforme con la missione*
- *marketing oriented*: ossia dovrà essere inserito in un contesto di marketing interagendo perfettamente con tutti gli altri elementi, la comunicazione non dovrà inoltre risultare occasionale o qualunquista
- *mirato al giusto segmento*: ossia deve essere comprensibile, deve rispondere alle richieste dell'utenza e catturare la loro attenzione
- *informativo*
- *chiaro e semplice*
- *rappresentativo*: ossia deve identificare l'ente pubblico e la sua offerta
- *veritiero*: ossia bisogna comunicare e promettere solo quel che si è in grado di dare, non si deve esagerare nel presentare l'offerta, è necessario essere obiettivi
- *attuale*: non deve essere obsoleto, ma al passo con i tempi
- *dinamico*: non bisogna indugiare quando si comunica qualcosa, potrebbe essere interpretato come una mancanza di sicurezza o di preparazione

- *originale*: deve possedere una sua personalità, deve creare la differenza rispetto alla concorrenza, garantendo la preferenza degli utenti
- *posizionato*: è lo “spazio” che l’ente occupa in un dato mercato nella mente del consumatore, sbagliare il posizionamento potrebbe annullare l’intera campagna comunicazionale o addirittura renderla dannosa
- *professionale, pianificato e continuo*.

3.2 I destinatari del messaggio

Gli enti necessitano di comunicare con l’opinione pubblica, in generale, ma in particolare con i loro segmenti-target composti principalmente da cittadini-utenti, imprese e gruppi organizzati.

La politica di comunicazione ha il compito, non solo d’informare l’utenza, ma anche e soprattutto di coinvolgerla, al punto di considerare i cittadini non solo dei destinatari ma piuttosto dei veri e propri collaboratori.

Comunicare significa essere capiti e creare un *dialogo con l’utenza*.

Per raggiungere questo obiettivo il linguaggio gioca un ruolo decisivo, deve essere chiaro, semplice, immediato, coerente, assolutamente lontano dal “burocratese” noioso, artificioso e lontano dal destinatario.

Il linguaggio può essere scritto (documenti, certificati etc.) o parlato (incontro al front office, linguaggio telefonico etc.).

3.3 Comunicare l’ente pubblico

La comunicazione non si occupa semplicemente di rivelare la missione e l’offerta di un ente , ma ne cura anche il brand e l’immagine.

Il *brand* attraverso la grafica o qualche parola deve identificare un ente in modo da semplificare il percorso di quanti volessero contattarlo, deve spiegare cos’è, di cosa si occupa e qual è la sua missione.

La creazione di un logo non è un’impresa che può essere improvvisata, è un biglietto da visita che deve catturare l’attenzione e permettere all’utente di ricondurlo all’ente relativo.

L'*immagine* la si crea con il tempo, con il continuo riscontro da parte dei cittadini, può essere positiva o negativa.

Per il cittadino è sicuramente incoraggiante poter contare su un ente pubblico che gode di una buona immagine. *Ha un immagine positiva quell'ente che si mette a completa disposizione del cittadino e che attraverso il suo personale collabora concretamente con lui.*

All'immagine di un ente contribuiscono molteplici fattori, tra i quali rivestono notevole importanza il marketing passaparola e il front office.

A riguardo il Comune di Albignasego può ritenersi soddisfatto in quanto in seguito allo svolgimento di un'indagine di customer satisfaction del suo servizio di front office si è avuto riscontro decisamente positivo.

3.4 Comunicazione esterna ed interna e scelta dei mezzi

La comunicazione può essere di due tipi:

- *interna*: nell'ambito dello stesso ente, tra gli uffici e il personale
- *esterna*: nei confronti di un particolare territorio, di cittadini, imprese, gruppi organizzati, opinione pubblica.

La scelta dei mezzi deve essere adeguata alla natura del servizio offerto e alle finalità prefissate, possono essere quindi utilizzati più mezzi contemporaneamente la cui scelta dipende dall'immagine dell'ente, dal budget disponibile e dal target che si vuole raggiungere.

Per raggiungere gli obiettivi previsti si devono considerare una serie di fattori:

- *diffusione*: bisogna capire se l'ente necessita di una diffusione più o meno costante, più o meno ampia
- *ricezione*: considerando i destinatari come punto di partenza il messaggio deve essere fatto in maniera tale da poter essere recepito
- *penetrazione e ripetizione*: il messaggio deve raggiungere il maggior numero di destinatari e deve essere ripetuto per poter essere assimilato.

I media possono essere suddivisi in 2 categorie:

- *media che raggiungono tutto il mercato pubblico in modo indiretto e impersonale*: stampa, tv, radio, affissioni, poster, pubblicazioni, sponsorizzazioni, incontri pubblici etc.

- *media che raggiungono particolari segmenti in modo diretto e personalizzato:* front-office, mail, telemarketing, internet etc.

L'ente interagisce direttamente con l'utenza raggiungendo un alto livello di coinvolgimento. Questo tipo di comunicazione ha una maggiore potenzialità rispetto al precedente.

3.4.1 Comunicazione esterna

Mezzi diretti ad uno specifico utente

Un messaggio personalizzato avrà sicuramente una risonanza maggiore per ogni specifico utente rispetto ad un messaggio generico.

Generalmente questo tipo di comunicazione viene svolta dal personale del front office con finalità informative, di ascolto, di persuasione etc.

I mezzi che possono essere utilizzati sono:

- *Direct marketing:* è una tecnica di comunicazione con cui si presenta un'offerta a determinati segmenti attraverso una visita personale, una mail o una telefonata. Contrariamente a molti altri mezzi dà la possibilità di sapere all'istante il riscontro ottenuto, non ha spese eccessive e ottiene una sensibilizzazione diretta dei destinatari
- *Mail:* comprende il normale invio di posta e la posta elettronica attraverso Internet. Prevede l'invio di lettere indirizzate ai vari destinatari in modo molto personalizzato
- *Telemarketing:* il telefono assicura un contatto diretto e personalizzato con l'utenza, la comunicazione dovrà essere intelligente, in grado di suscitare interesse e altamente informativa. Chi condurrà la telefonata dovrà essere preciso, educato e gentile, inoltre, dovrà riuscire a lasciare il giusto spazio all'interlocutore
- *Internet:* la comunicazione on line ha il vantaggio di trasferire informazioni in tempo reale e di ricevere una risposta quasi immediata
- *Sportello:* si potrebbe definire la comunicazione personalizzata per antonomasia, chiunque dovesse farne ricorso e vi riscontrasse soddisfazione acquisirebbe un alto grado di fidelizzazione
- *Numero verde:* è un modo per far capire all'utenza che l'ente è sempre attivo, in continuo ascolto e a sua completa disposizione

Mezzi indiretti all'utenza

I mezzi indiretti, contrariamente ai precedenti, hanno la possibilità di rivolgersi ad un pubblico molto più vasto anche se in modo impersonale.

Tra questi troviamo la stampa, la televisione, il televideo, la radio, il cinema, le affissioni e i poster, la segnaletica, le pubblicazioni, la newsletter, le fiere, gli sponsor, l'ufficio stampa e le pubbliche relazioni.

Ai fini del nostro studio potrebbero essere particolarmente rilevanti la stampa, le affissioni e la newsletter. Vediamoli più da vicino:

- *Stampa*: la Legge 150/2000 art. 5, prevede la destinazione del 50% degli stanziamenti pubblicitari per la stampa nazionale e/o locale. La stampa è un mezzo molto importante quando si deve presentare un ente o promuovere un servizio con tempestività e non. Può essere quotidiana, il tempo di lettura è ridotto e di conseguenza l'articolo deve essere immediato, o periodica, il tempo di lettura è più lungo, si presta meglio a raggiungere segmenti specifici.
- *Affissioni*: è sicuramente il più storico tra i mezzi pubblicitari, consiste nel posizionare in luoghi strategici dei cartelloni o poster, potrebbero trovarsi nelle stazioni, in incroci particolarmente trafficati, alle fermate dell'autobus etc. Il suo successo dipenderà da molti fattori come l'incisività, il colore, la simpatia, il testo. Contrariamente a molti altri interventi, assicura al messaggio una durata piuttosto lunga, inoltre se gode di un buon posizionamento può coprire un'area molto vasta.
- *Newsletter*: è una pubblicazione piuttosto breve e schematica, con cadenza periodica, che informa su eventuali notizie riguardanti l'attività dell'ente, i suoi servizi, il lancio di nuove iniziative etc.

Il fine è quello di comunicare costantemente con l'opinione pubblica.

3.4.2 Comunicazione interna

L'informazione e la comunicazione della pubblica amministrazione comprendono accanto all'informazione nei confronti dei cittadini, anche la comunicazione tra il personale della stessa PA.

La comunicazione interna deve essere intesa come creazione di identità e di condivisione dei processi organizzativi, di esperienze, valori, responsabilità al fine di diventare motore dello sviluppo e quindi leva organizzativa strategica.

E' basilare da un punto di vista organizzativo e collaborativo e fa parte del marketing interno che un ente deve alimentare per svolgere appieno tutta una serie di attività.

Per comprendere il significato e le implicazioni della comunicazione interna è necessario suddividerla secondo due prospettive: una organizzativa e una psicologica.

Da un punto di vista *organizzativo*, i vari uffici della Pubblica Amministrazione possono essere visti come unità sociali guidate da obiettivi e progetti comuni che vengono strutturati e coordinati per poter interagire tra loro e con l'ambiente esterno.

A riguardo Invernizzi definisce la comunicazione organizzativa "*come insieme dei processi di scambio di messaggi all'interno delle diverse reti di relazioni che costituiscono l'organizzazione*".

La prospettiva *psicologica*, dal canto suo, pone al centro dello studio dell'organizzazione il personale, i suoi rapporti con altri soggetti e con la struttura in generale. Da questo punto di vista vengono affrontate tematiche quali il conflitto, la negoziazione dei ruoli, la percezione dell'organizzazione e le resistenze al cambiamento.

A proposito Lewin parlava della psicologia del personale come di un "*qualcosa di intangibile, una proprietà della situazione sociale complessiva*".

La comunicazione interna diventa dunque un importante fattore di successo per conseguire gli obiettivi e per poter far fronte ai forti mutamenti organizzativi, all'impatto delle nuove tecnologie che vengono adottate, ai nuovi modelli orientati sulla comunicazione ed è basilare non solo per garantire il funzionamento di base dell'organizzazione, ma anche per assicurare l'adesione ai suoi principi e valori profondi da parte dei dipendenti e collaboratori.

Questo tipo di attenzione, attraverso l'aumento del senso di appartenenza e dell'orgoglio nei confronti dell'organizzazione, può procurare vantaggi tangibili: minor turn over delle risorse, maggior motivazione, liberazione di energie creative ecc.

La comunicazione interna è quindi utile per diffondere conoscenze necessarie per il funzionamento dell'organizzazione. Sono quelle conoscenze che diventano patrimonio

delle competenze dei dipendenti e collaboratori e il cui sviluppo è cruciale per la crescita dell'ente.

Nella direttiva della Funzione pubblica del 7 febbraio 2002 si fa un ulteriore passo in avanti riconoscendo che *“il pieno coinvolgimento del personale nei progetti di cambiamento organizzativo consente di costruire al meglio l'identità di un'amministrazione, favorisce la crescita di un senso di appartenenza [...] e contribuisce a porre su nuove basi l'immagine della sfera pubblica.”*

Abbiamo quindi che, gli obiettivi che la comunicazione interna deve conseguire sono:

- comunicare informazioni, disposizioni o nuove procedure
- creare un senso di appartenenza e collaborazione tra il personale per accrescerne la motivazione
- accrescere la cooperazione tra le operazioni di front office e di back office
- aumentare la qualità e la quantità dei servizi offerti
- maggiore riscontro dei cittadini
- portare formazione ai dipendenti più completa
- migliorare l'ente e la sua immagine
- supportare la comunicazione esterna.

Concludendo, se all'interno di un ente esiste una buona comunicazione significherà che ci sarà anche una buona organizzazione, infatti un personale ben informato, che riceve una costante, aggiornata ed adeguata comunicazione potrà rivolgere al cittadino una valida e puntuale informazione.

I mezzi che possono essere utilizzati sono: bollettini interni, bacheche, Internet ed Intranet, circolari, riunioni, posta elettronica, newsletter, seminari e corsi di formazione, eventi speciali, convention, eccetera.

3.5 La campagna di comunicazione

La campagna di comunicazione è l'insieme di tutte le operazioni svolte da un ente, in un determinato periodo, per far conoscere se stesso o un suo nuovo servizio.

Lo scopo sarà quello di influenzare il comportamento dell'utenza, senza arrivare ad una manipolazione, ma creando il giusto incontro tra ente e cittadino, per riuscire in tutto ciò il contenuto della campagna dovrà essere chiaro, semplice, credibile etc.

Un aspetto molto importante di una campagna è sicuramente la sua pianificazione.

Ogni singola operazione deve integrarsi perfettamente con tutte le altre.

Non devono esistere tempi morti e ciascun intervento deve trovare il suo spazio.

3.6 Cosa ne pensa di tutto questo la legislatura?

La Legge 142/90 sulle autonomie locali impone alle amministrazioni di garantire ai cittadini il diritto di conoscere le modalità dell'azione amministrativa; quindi la Legge 241/90 oltre a dare un ampio riconoscimento al "diritto di accesso", obbliga l'amministrazione a pubblicare tutto quanto può essere utile al cittadino al fine di capire il funzionamento e l'organizzazione degli uffici; al riguardo la realizzazione degli Urp prevista dall'art. 9 del D.Lgs.29/93, dà sicuramente un notevole sostegno alla politica di comunicazione, visto che con la sua azione si propone di facilitare e migliorare la comunicazione con i cittadini-utenti.

Negli anni anche le varie leggi sull'editoria (Legge 67/87, art. 5; Legge 223/90, art. 9) hanno dato precise e formali istruzioni alla pubblica amministrazione in materia di comunicazione:

- disporre nel bilancio di un capitolo cui imputare spese di pubblicità
- investire in pubblicità su quotidiani e periodici una quota non inferiore al 50% delle spese iscritte nello specifico capitolo di bilancio con l'esclusione di enti territoriali ed enti pubblici economici
- comunicare al garante per la radio diffusione e l'editoria le spese pubblicitarie di ogni esercizio finanziario
- pubblicare l'estratto del bilancio su quotidiani e periodici per regioni, province, comuni con piu' di 20.000 abitanti, consorzi di enti locali, aziende speciali/municipalizzate, unità sanitarie locali con piu' di 40.000 abitanti
- presentare entro 60 giorni dall'approvazione del bilancio dello stato i progetti pubblicitari (tipo di comunicazione, mezzi, coperture finanziarie) alla Commissione prevista presso la Presidenza del Consiglio e formata da categorie del settore stampa, editoria e pubblicità
- stornare dalle somme stanziare per la comunicazione pubblicitaria il 20% che confluirà nel fondo presso la presidenza del Consiglio.

Da ultimo non possiamo dimenticare la Legge 150/2000 "Disciplina delle attività d'informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni" che regola in

maniera organica la comunicazione pubblica, individuando i circuiti della comunicazione interna, esterna, interistituzionale; quanto qui previsto può ritenersi la prima legge quadro sulla comunicazione interistituzionale.

4 Pubblica Opinione

Lo studio del cittadino e del suo modo di pensare ed agire è sicuramente cruciale per impostare corrette strategie di marketing.

La comunicazione di un ente o, più in generale, dell'intero sistema sociale e culturale, può influenzare i comportamenti di ciascuno, sia nella fase di formazione dei bisogni e desideri, sia nella fase interpretativa degli stimoli, sia, infine, nella fase di scelta delle modalità di soddisfazione degli stessi. E' dunque necessario riuscire a produrre stimoli comprensibili per i cittadini, attraverso un *linguaggio* appropriato e un *contenuto* che interessi l'utenza attirandone l'attenzione.

Un ente che vorrà agire considerando la centralità del cittadino, dovrà coglierne i bisogni, i desideri, le aspirazioni e i comportamenti; dovrà individuare gli obiettivi, le necessità e i condizionamenti provenienti dall'ambiente; dovrà sviluppare un'offerta orientata al soddisfacimento delle aspettative della pubblica opinione, comunicando i propri servizi in modo comprensibile e convincente, mettendo il cittadino in condizioni di poter accedere alle varie proposte.

Lo studio del comportamento dell'utente è finalizzato a fornire le indicazioni di base per le attività di marketing strategico ed operativo, orientate ad ottenere la preferenza dei cittadini attraverso lo sviluppo di relazioni di reciproca soddisfazione.

Gli strumenti che un ente ha a disposizione per poter capire la pubblica opinione sono: le indagini di *citizen satisfaction*, attraverso le quali un'amministrazione può capire il grado di soddisfazione dei cittadini in merito a particolari servizi erogati; i *focus group*, ossia dei gruppi formati da esponenti di rilievo all'interno della comunità (possono essere sacerdoti, imprenditori di aziende leader, presidenti di associazioni o cooperative, persone a capo di movimenti come il gruppo anziani ecc), attraverso i quali si vuol capire la posizione dei cittadini su temi importanti; i *punti di ascolto*, con i quali si vogliono raccogliere eventuali segnalazioni o reclami per migliorare i servizi erogati o promuoverne di nuovi dove necessario.

Un ente dovrà anche individuare i giusti destinatari ai quali rivolgersi.

Per riuscire in quest'impresa con successo il marketing si avvale della **segmentazione**, ossia di quel *processo mediante il quale si suddivide il mercato in un numero limitato di*

gruppi di clienti, sufficientemente omogenei al loro interno per motivazioni e comportamenti e sufficientemente eterogenei fra di loro, così da aspirare a differenti marketing mix.

La segmentazione permetterà all'ente pubblico d'individuare utenti e bacino d'utenza target, quindi formare dei segmenti obiettivo rispondenti alla sua missione e raggiungerli con una mirata azione di marketing pubblico.

I gruppi di clienti così individuati sono definiti **segmenti del mercato** e saranno assolutamente omogenei al loro interno, tanto da manifestare le medesime attese nei confronti della "cosa" pubblica.

La segmentazione aggregando gli utenti, permette all'offerta della PA di raggiungerli non in maniera indiscriminata, bensì mirata; non è altro che una metodologia di analisi e di riordino del mercato pubblico, ripartito in un certo numero di segmenti.

Per un ente locale i destinatari possono essere i cittadini, le imprese o i gruppi organizzati.

4.1 La tecnica di segmentazione

E' bene innanzitutto sottolineare l'importanza della ricerca che ha apportato fattori conoscitivi di primaria utilità alla segmentazione, quali la conoscenza dei destinatari, l'individuazione del servizio più idoneo per rispondere alla domanda, il confronto con eventuali offerte concorrenziali.

La giusta tecnica necessita di avere dei segmenti dettati da variabili che permettono raggruppamenti omogenei per richieste, motivazioni o preferenze.

Segmentare la pubblica opinione senza conoscerla non avrebbe senso.

Un ente farà riferimento principalmente a due specifici target d'utenza:

1. segmentazione del cittadino inteso come beneficiario dell'offerta
2. segmentazione delle imprese e dei gruppi organizzati.

I cittadini, grazie alla segmentazione verranno meglio identificati nel loro ruolo di protagonisti.

Esistono molteplici fattori che verranno utilizzati dall'ente per identificare i giusti segmenti:

- fattori geografici: spesso per poter classificare i cittadini in modo veloce ma efficace ci si rifà alla loro collocazione geografica. A riguardo il Comune di Albignasego si
- serve di quartieri fittizi, ma da tutti conosciuti che permettono di identificare in modo veloce una ristretta cerchia di persone

- fattori demografici: si riferisce a questa categoria la segmentazione che prende in considerazione aspetti come il sesso, l'età, lo stato familiare, la dimensione del nucleo familiare o la tipologia di residenza. Ciascun ente riesce ad ottenere questo genere di informazioni attraverso gli uffici anagrafici o statistici
- fattori socio-economici: si riferiscono a quelle scelte che il cittadino compie quotidianamente in base all'ambiente che lo circonda
- fattori culturali: di questa categoria fanno parte non solo gli studi compiuti da ciascuno, ma anche le esperienze che hanno contribuito a formare nel cittadino una coscienza
- fattori professionali: si deve tener conto del lavoro dei cittadini (occupati, disoccupati, operai, dirigenti...) perché in base ad esso si verificheranno modelli di comportamento differenti che non permetteranno la formazione di segmenti omogenei
- fattori psicologici: si considerano aspetti come la personalità, i valori, le opinioni, le speranze, le ambizioni, i pregiudizi... Raccogliere questo genere di informazioni è però piuttosto complicato e molto impegnativo.
- Per quanto riguarda, invece, le imprese o i gruppi organizzati ci possono essere differenti fattori ai quali far riferimento, come:
 - fattori economici: è molto importante conoscere il bacino economico che si deve servire, diventano di particolare rilevanza quindi informazioni come la presenza di industrie, di commercio o artigianato, l'andamento di trend economici o la situazione del mercato del lavoro
 - fattori sociali: suddivisione dei gruppi organizzati per notorietà, missione o capacità di interagire con la PA
 - fattori settoriali: suddivisione per tipo di settore interessato (settore primario, secondario o terziario)
 - fattori dimensionali: in base alla grandezza dell'azienda.

4.2 Gli obiettivi della segmentazione

La segmentazione diventa un passaggio obbligatorio per una strategica azione di marketing, grazie ad essa, infatti, l'ente riesce ad avere una concreta percezione di ciò che il mercato pubblico manifesta.

Gli obiettivi che si propone sono:

- identificare il giusto bacino d'utenza
- formare gruppi omogenei di persone
- indirizzare l'offerta e l'azione di marketing di un ente in modo efficace e mirato
- effettuare uno strategico posizionamento dell'offerta nei segmenti individuati
- realizzare il più idoneo messaggio e diffonderlo in modo mirato con i giusti media
- tenere sotto controllo i segmenti
- fare un elenco delle priorità
- attivare il piano di marketing pubblico per i segmenti individuati.

Da questi obiettivi che vengono proposti si capisce come l'offerta di un ente pubblico senza la segmentazione navigherebbe nell'improvvisazione; grazie ad essa invece si possono focalizzare meglio gli obiettivi da conseguire, gli utenti da avvicinare, i progetti da realizzare, i messaggi da inviare e i media da utilizzare.

Con la segmentazione abbiamo quindi una sorta di "via preferenziale" per arrivare nel migliore dei modi al mercato.

Affinché tutto ciò sia possibile è necessario rispettare alcuni imperativi:

- accessibilità: il gruppo d'utenza al quale ci si indirizza deve essere realmente raggiungibile, se così non fosse sarebbe impraticabile la stessa segmentazione
- quantificabilità: il segmento oggetto d'attenzione deve essere misurabile, ossia riconducibile ad una quantità, diversamente non sarebbe possibile materializzarlo e quindi apportarvi il più idoneo e mirato intervento
- consistenza: il segmento dovrà avere una consistenza che garantisca la redditività pubblico-sociale, per quanto possibile un equilibrio economico, nonché l'assorbimento dell'offerta
- disponibilità: i cittadini devono poter essere in grado di accettare l'offerta pubblica e la strategia ad essi riferita, in caso contrario l'ente non riuscirebbe ad ottenerne il consenso
- controllabilità: i segmenti non essendo costanti nel tempo devono essere sempre tenuti sotto controllo in modo che, se necessario, possano essere apportati rapidi strategici correttivi.

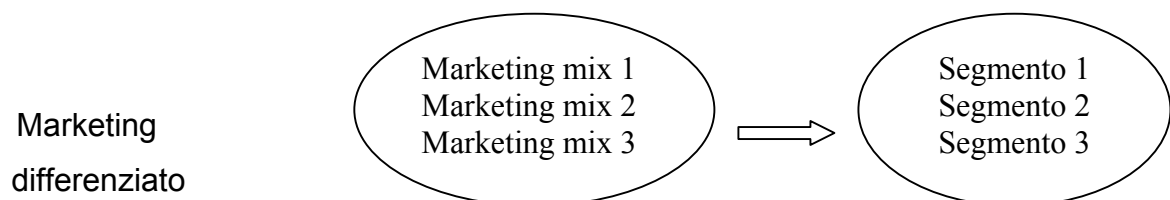
4.3 Le diverse strategie di segmentazione

La segmentazione impone all'offerta diversi approcci di marketing e di seguito vediamo quali.

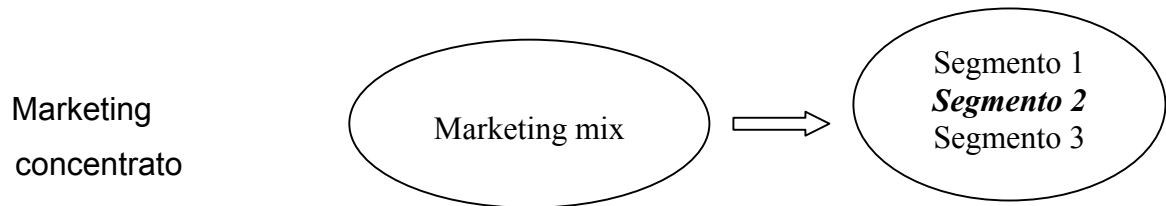
- *Approccio di marketing pubblico indifferenziato*: non vengono considerate le possibili differenze rilevate tra i diversi segmenti, l'ente si rivolge ai cittadini basandosi su ciò che vi è di comune tra loro in modo da conseguire un'ampia diffusione. Viene indirizzata al mercato un'offerta omogenea, in modo da riscontrare ed ottenere il consenso del maggior numero possibile di utenti. Il marketing indifferenziato proprio per queste sue caratteristiche risulta applicabile su vasta scala e per i tanti utenti che può raggiungere assicura il conseguimento di notevoli economie di scala.



- *Approccio di marketing pubblico differenziato*: le distinzioni che la segmentazione evidenzia vengono prese in forte considerazione tanto da spingere l'offerta pubblica ad indirizzarsi verso diversi segmenti con specifici servizi. Questo approccio studia, testa e avvicina in modo personalizzato i diversi gruppi d'utenza, ma comporta maggiori costi.



- *Approccio di marketing pubblico concentrato*: gli sforzi e le energie vengono concentrate in una nicchia limitata di persone per cui il riscontro dovrebbe essere quasi certo. Queste nicchie perdurano fino a che i cittadini non decidano in modo diverso cambiando le loro abitudini e le loro esigenze, in questo caso, infatti, l'offerta non avrebbe più alcun riscontro.



Conclusion

Con questa tesi, ho cercato di dimostrare quanto possa essere importante applicare i concetti di marketing ad un ente pubblico.

Nel periodo aprile/luglio 2004, durante uno stage presso il Comune di Albignasego ho potuto verificare come gli aspetti descritti vengono applicati concretamente in un ente locale.

Il lavoro è stato svolto a stretto contatto con il settore incaricato dell'attività comunicativa dell'ente e dei rapporti con il pubblico, quindi l'oggetto di questa tesi.

Nel corso dell'esperienza, l'attività dell'ente nell'ambito della comunicazione e della rilevazione della pubblica opinione è stata notevole.

Per quanto riguarda la *comunicazione* nel 2004 l'Amministrazione Comunale, per la prima volta, si è dotata del Piano Integrato Comunicativo, ossia di un documento nato dalla consapevolezza della grandissima importanza rivestita dalla comunicazione istituzionale come strumento per aprire un dialogo con i cittadini. Il Comune di Albignasego ha ritenuto fondamentale pianificare e programmare le varie iniziative da attivare durante l'anno al fine di informare i cittadini sulle attività portate avanti dal Comune. Gli obiettivi strategici che si intendono conseguire con il Piano della Comunicazione sono: **obiettivi di identità e immagine**, ossia il comune ha la necessità di comunicare la propria identità e la sua mission, le iniziative, i programmi realizzati e da realizzare; **obiettivi di policy**, l'ente deve poter comunicare le politiche pubbliche al fine di rappresentare i valori e le priorità; **obiettivi di miglioramento della qualità dei servizi offerti e delle prestazioni erogate**, il comune necessita di far conoscere le opportunità dei servizi, la semplificazione delle procedure, lo snellimento dei tempi, l'organizzazione dei servizi coerenti con i bisogni degli utenti; **obiettivi di promozione all'interno dell'organizzazione della cultura di relazione e del servizio ai cittadini**, il comune ha la necessità di favorire la condivisione degli obiettivi strategici ed operativi all'interno della struttura organizzativa e far partecipare i dipendenti alle scelte organizzative.

A tale scopo è stato altresì individuato un apposito settore (8° Settore – Sistemi Informativi e Progetti Innovativi), per coordinare e dirigere tali attività.

Gli strumenti realizzati dal Comune per avvicinarsi al cittadino sono stati:

“Albignasego Informa”, un periodico trimestrale con 9.000 copie di tiratura, recapitato direttamente a casa dei cittadini, che tratta degli argomenti più importanti della vita della comunità;

“Informazioni sui lavori in corso”, un’informativa, su durata, finalità, impresa costruttrice e un numero di telefono da contattare per ogni segnalazione o necessità, recapitata direttamente ai capifamiglia residenti nelle vie interessate, una settimana prima dell’avvio di lavori stradali.

Portale web del Comune “www.obizzi.it”, uno strumento informativo a disposizione dei cittadini e delle imprese a mezzo del quale è possibile visionare e scaricare le deliberazioni, i regolamenti e la modulistica dell’ente, reperire informazioni sull’organizzazione del comune, su eventi, manifestazioni, eventi, gare, appalti, scadenze e quant’altro. Quest’anno il portale è stato arricchito di nuovi servizi, come l’inserimento di tutti i comunicati stampa, la newsletter per i cittadini, le risposte alle domande più frequenti (F.A.Q.).

Newsletter informativa per i cittadini, un servizio e-mail che contiene tutte le notizie, informazioni, appuntamenti e iniziative che riguardano il Comune di Albignasego. Viene trasmesso a mezzo internet e il cittadino per riceverla deve iscriversi presso il portale web www.obizzi.it.

Benvenuto ad Albignasego, un kit comprendente una lettera di benvenuto del Sindaco e una serie di documenti informativi quali descrizioni dei servizi comunali e dei loro orari di ricevimento per ciascuna famiglia appena trasferitasi nel Comune.

Albignasego una città che guarda al futuro, una cinque giorni, capace di coinvolgere fino a 4.000 persone, dedicata all’informazione e al coinvolgimento dei cittadini su progetti e attività comunali come stand, mostre, convegni, visite guidate, iniziative ludiche e culturali.

Avviso di scadenza delle carte d’identità, un pro-memoria per coloro che sono in possesso di carta d’identità in scadenza con l’invito a recarsi presso lo Sportello Unico dei servizi al cittadino per il rinnovo.

Bilancio Sociale, un documento utile ai cittadini perché vi trovano informazioni e notizie sulle attività svolte e su come l’amministrazione ha investito in servizi il proprio budget perseguendo finalità sociali, tutto questo per mettere in condizione i cittadini di valutare

l'operato del Comune. Il Bilancio Sociale vuole essere un importante momento di dialogo con tutti i portatori d'interesse, motivo per il quale per raccogliere commenti, critiche e suggerimenti sono stati attivati dei punti di ascolto.

Lo *sportello unico dei servizi al cittadino*, un nuovo servizio che permette ai cittadini di recarsi in un unico luogo per qualsiasi informazione o certificato, non solo, ma sarà anche comprensivo dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico (Urp).

Per quanto riguarda la comunicazione interna, invece, gli strumenti che utilizza il comune sono:

Newsletter interna, un link aggiornato ogni quindici giorni che avvisa il personale di novità, eventuali cambiamenti e avvenimenti particolarmente rilevanti negli uffici comunali.

Corsi di aggiornamento e di informatica, per fare in modo che i dipendenti pubblici abbiano sempre a disposizione le conoscenze più adeguate per essere d'aiuto ai cittadini con quanti più strumenti possibili.

Per quanto riguarda la *Pubblica Opinione*, il comune di Albignasego si serve di svariati mezzi tra i quali:

la *customer satisfaction*, attraverso la quale il Comune ha avviato indagini per misurare il grado di soddisfazione dei cittadini in riferimento ad alcuni servizi comunali. Tale iniziativa si era prefissa di acquisire il parere dei portatori d'interesse al fine di migliorare i servizi erogati, quali l'edilizia privata, l'assistenza domiciliare, il trasporto scolastico, lo sportello unico dei servizi al cittadino e il bilancio sociale. Dai risultati ottenuti possiamo affermare che tutti questi servizi sono stati erogati con successo;

Il *Bilancio partecipativo* ovvero la redazione di uno degli atti fondamentali dell'ente qual è il bilancio di previsione; viene redatto tenendo conto dei risultati di una serie di incontri tenuti con parrocchie, associazioni ed altri rappresentanti dei portatori d'interesse.

La realizzazione dei *punti di ascolto*, ossia un servizio di segnalazioni e reclami; indirizzi di posta elettronica e numeri di telefono che il cittadino può utilizzare per inviare commenti su quanto rendicontato nel Bilancio Sociale.

Possiamo quindi affermare che il Comune di Albignasego sta lavorando nella giusta direzione per riuscire attraverso accurate strategie di marketing a comunicare il più direttamente e nel modo più efficace la comprensione dei problemi del cittadino e la via migliore per risolverli.

La pubblica opinione è l'obiettivo primario per un comune che non si limita a operare, ma vuole capire e comprendere i problemi utilizzando quegli strumenti che appartengono generalmente alle aziende private.

Bibliografia

Antonio Foglio, *“Il marketing pubblico”*, edizione Franco Angeli

Antony Giddens, *“Fondamenti di sociologia”*, edizione Il Mulino

Emanuele Gabardi, *“Comunicazione pubblica, otto casi di comunicazione efficace della pubblica amministrazione”*, edizione Franco Angeli

Katz-Rosen, *“Microeconomia”*, edizione McGraw-Hill

Kotler, *“Marketing and Management”*, edizione Isedi

Mattia Miani, *“Comunicazione pubblica e nuove tecnologie”*, edizione Il Mulino

Marina Daccò, *“Capire il consumatore. I comportamenti di acquisto e la funzione di marketing”*, edizione Franco Angeli

Paola Masumeci, *“La comunicazione pubblica efficace, metodi e strategie”*, edizione Gruppo Calgano

...altre fonti

“Bilancio Sociale, 2004”, Comune di Albignasego

“Bilancio Sociale, 2005”, Comune di Albignasego

“Piano integrato per la promozione della comunicazione, 2004”, Comune di Albignasego

“Piano integrato per la promozione della comunicazione, 2005”, Comune di Albignasego

...siti web

www.microsoft.com/italy/pmi/marketing/300_risp_mktg.msp

www.vedogiovane.it/organizzazione/impresa_sociale

Indice

Introduzione

Capitolo 1 – Prodotto	
1.1 Il servizio inteso come prodotto	
1.2 Back Office	
1.3 Front Office	
1.4 Sburocratizzazione	
1.5 Il branding	
1.6 La differenziazione	
Capitolo 2 – Prezzo	
2.1 I condizionamenti	
2.2 La determinazione del prezzo	
2.3 Il costing	
2.4 Il pricing	
2.5 Come si può scegliere il giusto prezzo?	
Capitolo 3 – Pubblicità	
3.1 Il messaggio pubblico	
3.2 I destinatari del messaggio	
3.3 Comunicare l'ente pubblico	
3.4 Comunicazione esterna ed interna e scelta dei mezzi.....	
3.4.1 Comunicazione esterna	
Mezzi diretti ad uno specifico utente	
Mezzi indiretti all'utenza.....	
3.4.2 Comunicazione interna	
3.5 La campagna di comunicazione	
3.6 Cosa ne pensa di tutto questo la legislatura?	
Capitolo 4 – Pubblica Opinione	
4.1 La tecnica di segmentazione	
4.2 Gli obiettivi della segmentazione	

4.3 Le diverse strategie di segmentazione

Conclusione

Bibliografia

*Al mio super nonno
Albino*