

# Gestió estratègica de marca

Joan Vila Vinós

PID\_00240394

---

Temps mínim previst de lectura i comprensió: **3 hores**





# Índex

<b>Introducció.....</b>	<b>5</b>
<b>Objectius.....</b>	<b>6</b>
<b>1. L'evolució del model de negoci de la comunicació.....</b>	<b>7</b>
<b>2. La nova gestió estratègica de marques.....</b>	<b>9</b>
<b>3. Riscos de l'estratègia i de la creativitat.....</b>	<b>11</b>
3.1. El risc de l'estratègia i el paper del campió .....	11
3.2. El risc de la creativitat .....	12
<b>4. Les accions promocionals en l'estratègia.....</b>	<b>13</b>
<b>5. El pla estratègic de relacions públiques. Fase 1: la investigació formativa.....</b>	<b>17</b>
5.1. Pas 1: anàlisi de la situació .....	18
5.2. Pas 2: anàlisi de l'organització .....	20
5.3. Pas 3: anàlisi dels públics .....	22
<b>6. El pla estratègic de Relacions Públiques. Fase 2: l'estratègia.....</b>	<b>27</b>
6.1. Pas 4: establint metes i objectius .....	27
6.2. Pas 5: l'acció i les estratègies de resposta .....	31
6.3. Pas 6: desenvolupament de l'estratègia de missatge .....	37
6.3.1. Les fonts del missatge .....	37
6.3.2. El contingut del missatge .....	38
<b>Bibliografia.....</b>	<b>41</b>



## **Introducció**

Aquest segon mòdul de l'assignatura Comunicació estratègica i creativa en les organitzacions ens servirà per a començar amb el desenvolupament del pla estratègic de Relacions Públiques en les seves dues primeres fases: la investigació formativa i l'estratègia. A més, podrem veure un panorama general del nou model de gestió creativa i estratègica de marca, i també el valor de les accions promocionals dins el plantejament estratègic.

Hem d'entendre aquesta guia d'estudi com un resum de conceptes i idees clau de les lectures obligatòries d'aquest mòdul. D'aquesta manera, recomanem començar l'aprenentatge amb la lectura d'aquesta guia d'estudi i alternar-la amb els diferents capítols que s'hi esmenten.

### **Orientacions per a l'estudi**

En les primeres línies de cada apartat s'indica el capítol corresponent de cada llibre de lectura obligatòria. Aquesta guia, doncs, funciona com un resum introductori a cadascuna de les lectures proposades en aquest mòdul d'estudi. Recomanem alternar la lectura de cada apartat d'aquesta guia amb el corresponent capítol dels llibres de lectura obligatòria.

## Objectius

### Competències del mòdul:

1. Anàlisi de debilitats i fortaleces en el pla comunicatiu d'una organització per al disseny de propostes estratègiques d'acord amb la segmentació de públics.
2. Avaluació de la reputació (fora de línia *-offline-* i en línia *-online-*) d'empreses i institucions, detectant possibles conflictes potencials (gestió de conflictes *-issues management-*) per a elaborar, dirigir i gestionar plans de comunicació de crisi.
3. Adaptació del missatge comunicatiu a les especificitats del sector en què opera l'organització, identificant els públics d'interès (*stakeholders*), i mitjançant els diferents canals de comunicació tradicionals i emergents.
4. Decisió estratègica per a aplicar tècniques específiques de relacions públiques en funció del problema o oportunitat comunicativa que cal resoldre en el context d'una organització.
5. Elaboració i defensa de projectes de comunicació corporativa que incloquin les quatre fases de la planificació estratègica: investigació, planificació, execució i avaluació.

Per a assumir aquestes competències, es marquen els **objectius** següents:

1. Entendre l'evolució del model de comunicació en el seu context actual.
2. Assumir els conceptes propis de la nova gestió creativa i estratègica de marca, i el valor de les accions promocionals.
3. Incorporar els coneixements necessaris per al desenvolupament de la fase 1 del pla estratègic (investigació) i de la fase 2 (estratègia).

## 1. L'evolució del model de negoci de la comunicació

En el capítol 5 de l'obra *Planificación estratégica y creatividad*, de la mà de Rafael López Lita, veiem com l'etapa de l'eficàcia de la publicitat (iniciada amb la crisi del 1929) es pot considerar tancada, arran de la situació de gran crisi actual. És el moment del naixement d'un nou model que s'allunyi dels objectius de màrqueting a curt termini i aportí una visió a llarg termini i uns objectius clars de reputació. Per a aquest nou creixement, seran determinants la investigació de processos, productes, mercats i, fonamentalment, persones, i també un punt de vista centrat en el coneixement intern (costos) i extern (comunicació). López Lita entén que les condicions del mercat d'aquest nou model s'han de concretar en un doble objectiu:

- 1) Una reputació potent, que permeti oferir serveis o productes sota una o diverses marques.
- 2) Lideratge en costos.

En un moment en què les empreses necessiten trencar l'estancament dels seus mercats, les empreses només poden concórrer a aquest escenari emparades per una reputació i marca potents, projectant una imatge de solvència, qualitat i servei. Per a aconseguir aquest doble objectiu esmentat anteriorment, hi ha la necessitat d'un nou model d'empresa en el qual la comunicació assumeixi un paper crucial. D'aquesta manera podem veure les premisses del lideratge en tots dos camps (pàg. 92):

- 1) El lideratge en comunicació es basa en:
  - a) El producte no guarda cap secret.
  - b) La qualitat és un requisit imprescindible.
  - c) El component emocional enriqueix la cadena de valor amb continguts intangibles.
  - d) La reputació social de l'empresa ha de ser irreprotxable, al mateix temps que sigui capaç de mantenir uns resultats positius econòmicament i socialment.
- 2) El lideratge en costos implica:
  - a) Per a minimitzar el cost, el producte s'ha d'obtenir a partir d'un rigorós procés de R+D+I, sempre que no es vulneri el darrer apartat del punt anterior.

b) L'aprofitament màxim de la capacitat de producció ajuda a disminuir els costos totals (es dilueixen els costos fixos entre un major nombre d'unitats produïdes).

Aquest doble objectiu només es pot aconseguir amb la comunicació que, alhora, serà la que ens permetrà mantenir-lo en el temps.

Per a això serà necessari un bon posicionament que col·loqui un producte, emparat per una o diverses marques, d'una manera positiva en la ment del consumidor, i el doti d'una personalitat i una identitat pròpies i clarament diferenciades de la seva competència.

En el nou model d'empresa, les corporacions que es fixen com a objectiu allò que l'autor anomena «lideratge bessó» han de ser líders en comunicació i en costos. I per això, només la comunicació pot assolir aquest objectiu (pàg. 96):

1) **Comunicació comercial:** més vendes> augment de producció> dilució de costos fixos> disminució del cost unitari.

2) **Comunicació interna:** millora del clima laboral> disminueix l'absentisme i augmenta la productivitat> baixa el cost.

3) **Comunicació financera:** es potencia la imatge de solvència de l'empresa> disminueixen els costos financers.

4) **Relacions públiques:** faciliten les relacions amb l'entorn> eliminen inconvenients per al seu desenvolupament> milloren les possibilitats d'obtenció d'ajuts.



## 2. La nova gestió estratègica de marques

En aquest apartat, veurem les aportacions de Javier Suso en el capítol 8 del llibre *Planificación estratégica y creatividad*, en què aprofundirem en el concepte de construcció de marca (*branding*) i en la modificació de les tècniques de gestió de marques.

Però, què és el *branding*? És la definició, construcció i gestió de les marques (pàg. 135):

1) **Definir** una marca, com delimitar-ne la identitat, aquells aspectes immutables en el temps i que en condicionaran l'existència: la visió i els valors.

2) **Construir** una marca, entès com definir el seu posicionament desitjat, la imatge desitjada en la ment del consumidor i desenvolupar les accions necessàries perquè sigui coneguda, recordada i amb una imatge que s'acosti al posicionament desitjat.

3) **Gestionar** una marca en tant que mesurar determinats paràmetres per a prendre decisions per a optimitzar-los.

Cal tenir en compte que el consumidor ha deixat de prestar atenció a la publicitat i buscar alternatives d'entreteniment on no l'interrompi. La comunicació comercial, tal com la coneixíem, és cada vegada menys eficaç perquè deixa de crear valor per al consumidor. Aquest fet significa un gran canvi en la manera de comunicar de les marques:

L'objectiu ja no és arribar al consumidor, sinó captar la seva atenció amb una proposta rellevant i prendre part activa en les converses entre consumidors en els mitjans digitals.

Tant anunciants com agències demanen un nou model en el qual tota l'activitat comunicativa sigui considerada un mitjà per a la venda rendible.

Aquest canvi d'objectiu ens porta, en paraules de Suso, a la nova gestió de marca, entesa com:

«el procediment sistemàtic de mesurament de diferents paràmetres al llarg del procés de compra del consumidor: notorietat, implicació, consideració, preferència i compra.»

Seguint el quadre de «La nova escola de gestió de marques» de la pàgina 137:

1) **Notorietat:** generació de coneixement i record de marca. Les accions d'aquesta fase tracten d'optimitzar el coneixement, la notorietat i el posicionament de la marca.

2) **Involucració:** atracció del consumidor a la marca i generació d'experiències associades a la marca. Es tracta d'optimitzar el grau de participació, el temps d'interacció, la repercussió i la difusió de continguts... i, especialment, l'efecte que té sobre la connexió emocional marca-consumidor.

3) **Consideració:** preferència entre les opcions tingudes en compte en el procés de decisió. En aquest punt és d'especial importància la presència de les marques en els cercadors, amb un ús correcte del SEM (amb l'optimització de la presència de la marca en els cercadors amb la inserció de publicitat pagada i vinculada a la recerca de certes paraules) i SEO (amb l'optimització de la presència de la marca en els resultats naturals dels cercadors); la creació de «comunitats de marca» o la presència en mitjans socials.

4) **Preferència:** selecció davant d'altres opcions considerades. Els consumidors fan servir la xarxa per a accedir a veritables prescriptors qualificats, que es converteixen en autèntics líders d'opinió per mitjà del seu blog, per exemple. Les eines de monitoratge de mitjans socials (*social media monitoring*) analitzaran la presència de la marca a internet mesurant el nombre de referències qualificades, ponderant la influència de cada mitjà en línia...

5) **Compra:** tancament de la venda. Aquesta fase està directament relacionada amb les accions de marca que converteixen els *leads* o *prospects* (consumidors que van demostrar prèviament interès per la compra del producte) en compres efectives. Es tracta d'accions de seguiment comercial en línia o fora de línia.

6) **Recompra / retenció.**

Si comparem aquest nou sistema amb el de gestió de marca convencional, podríem dir que l'anterior es basava en una gestió horitzontal i només treballava en dos nivells: en la primera fase del procés de decisió (notorietat, per mitjà de la publicitat convencional) i en la cinquena (compra, per mitjà d'accions promocionals en el punt de venda). Per contra, aquest nou model, vertical, actua en totes les parts del procés de decisió de compra.

### 3. Riscos de l'estratègia i de la creativitat

#### 3.1. El risc de l'estratègia i el paper del campió

La lectura obligatòria d'aquest bloc de contingut és el capítol 9, «Lo que es arriesgado y no lo es, en comunicación comercial», de Marçal Moliné, del llibre *Planificación estratégica y creatividad*.

Moliné ens parla de l'entorn en què es desenvolupa la nostra estratègia, on altres competidors tenen com a objectiu robar vendes al nostre producte. D'aquesta manera, l'escenari es converteix en un context de guerra, on cada marca / producte és un actor que busca aconseguir els seus objectius basant-se en els altres, on el nostre creixement serà a costa dels altres jugadors. En aquest punt veiem el caràcter arriscat i creatiu de l'estrateg. En paraules de Howard Gardner:

«Ha de tenir capacitat per a transmetre una versió nova i ha d'actuar com a líder d'un projecte nou i revolucionari.»

Cal assumir riscos, lligats indissolublement amb el «què dir» en la comunicació personal. Amb un procés de decisió de compra cada vegada més complex, on en molts casos ja no es combat només els productes competidors similars, sinó productes de categories radicalment diferents o substitutives, segons Moliné, cal arriscar-se en l'estratègia i aconseguir un missatge coherent que els creatius sàpiguen implementar.

L'estratègia és l'encarregada de posicionar una marca al pòdium de la seva categoria, entre els dos o tres primers llocs.

Si la nostra estratègia no ens permet arribar a aquestes posicions, val més que canviem de «camp de batalla». Al Ries i Jack Trout ho defineixen així en estructurar el sistema del posicionament estratègic (pàg. 151):

«Posicionar és una qüestió d'entendre quin és el camp de batalla més convenient per a un producte, però és també un procés molt creatiu d'identificar espais vacants i trobar un terreny emocional calent.»

El posicionament estratègic, segons Ries i Trout (pàg. 151):

«...és trobar una posició de màrqueting per a un producte o marca que la diferència dels seus competidors i ocupa una parcel·la en la ment. Pot ser totalment emocional i subjectiva en lloc de ser definida pel producte o per criteris comprovables.»

"Posicionar no és una cosa que fas al producte. És una cosa que fas amb la ment. O sigui, posicions en la ment del consumidor. Una empresa ha de crear un posicionament en la ment del consumidor potencial. Una posició que prengui en consideració no només les nostres pròpies forces i debilitats, sinó també les dels competidors. Per això és important preguntar quina posició tenim (o convé tenir), al mercat, abans d'aplicar qualsevol estratègia.»

### 3.2. El risc de la creativitat

Tenint en compte que l'eficàcia d'una proposta creativa pot avaluar (tant des del punt de vista de qui la crea com de qui l'encarrega), l'autor entén que en la creativitat el risc és pràcticament nul. A l'hora de decidir si un enfocament creatiu ha de tirar endavant o no, hem d'avaluar si la creativitat compleix tres finalitats concretes respecte al missatge publicitari (pàg. 156):

- 1) Que sigui percebut, que cridi l'atenció del destinatari.
- 2) Que sigui interpretat correctament, que el públic objectiu entengui què li diem, separant el contingut (missatge estratègic) de la forma utilitzada.
- 3) Que sigui recordat i que l'important no sigui que es recordi la creativitat en si, sinó el missatge que el brífing volia transmetre.

La part creativa del missatge publicitari, el «com dir-ho», s'ha de basar en el raonament per a cridar l'atenció i obligar el receptor a pensar (formulació indirecta) per a arribar al veritable sentit raonable del missatge. Per tant, els riscos en aquest punt es deuen al fet d'aplicar defectuosament aquest principi:

- 1) El risc de la debilitat de la creativitat utilitzada: s'ha d'analitzar la potència del missatge i evitar que la línia de pensament s'interrompi o es desviï de la trajectòria que porta al missatge.
- 2) La sobreexplotació a l'hora de divulgar la peça creativa: l'excessiva repetició tendeix a anul·lar el poder de la creativitat. Per a casos en què es preveu una divulgació prolongada en el temps, serà necessari crear diverses visualitzacions del mateix eix de comunicació.
- 3) Les possibles inferències de la creativitat que puguin provocar que el públic no arribi al missatge o que aquest sigui substituït per un altre que no es pretenia comunicar.

## 4. Les accions promocionals en l'estratègia

En aquest bloc de contingut ens centrarem en el capítol 7 del llibre *Planificación estratégica y creatividad*, de la mà de Mercedes García Toribio. Ens trobem en un punt en què tant el marc (entès com a punt de referència en la decisió de compra) com el suport del producte estan en decadència. Els productes tendeixen a tenir qualitats similars i el consumidor, sabedor d'aquest fet, experimenta i prova sobre la base de la comparació de preus. Si abans es considerava que només els consumidors amb rendes més baixes adquirien els productes en promoció, actualment aquest fet ha canviat i vivim un auge de les accions promocionals. En aquest panorama, la promoció continua essent una bona eina per aconseguir objectius a curt termini, però també ajuda a la fidelització o a la millora de la imatge de la marca.

García Toribio assenyala la pèrdua del poder d'atracció de les marques i la seva conseqüent fidelització. Productes similars, amb eixos de comunicació i posicionament semblants, pràctica igualtat en la presència en els canals de distribució... Tot això ha contribuït al fet que el preu es converteixi en el principal factor a l'hora de comprar un producte o contractar un servei.

Així, en molts mercats s'ha relegat la marca a un segon terme i s'ha donat protagonisme a la utilització d'incentius promocionals.

L'autora defineix la promoció com:

«Un conjunt d'activitats que, mitjançant la utilització d'incentius materials o econòmics (premis, regals, cupons, descomptes, major quantitat de producte, etc.), tracten d'estimular de forma directa i immediata la demanda a curt termini d'un producte.»

I, ahora, ens assenyala les tres característiques que tota acció promocional ha de tenir (pàg. 118):

- 1) **Selectivitat:** amb límits i objectius molt clars com, per exemple, fidelitzar clients antics o reforçar una campanya *above the line*.
- 2) **Intensitat i durada:** ha de tenir una durada determinada i de manera intensa. Si es fes de forma perllongada, el consumidor l'acabaria entenent com una característica més del producte.
- 3) **Resultats a curt termini:** inciten a una resposta ràpida mitjançant la promesa d'una recompensa. Així, els resultats són ràpids, però efímers.

A continuació, resumim les principals tipologies d'accions promocionals que aporta l'autora, dividides segons el destinatari (xarxa de distribució o consumidor) al qual s'adrecen (pàg. 120):

### 1) Promocions adreçades a la xarxa de distribució

**a) Promocions per a la força de vendes.** Són les accions adreçades als venedors de l'empresa, que són una part fonamental per a l'èxit de la promoció en els canals de distribució. Bàsicament, tenim tres tipus de tècniques en aquest àmbit:

- **Compensacions econòmiques directes**, per mitjà d'un sistema de primes per objectius assolits.
- **Competicions entre venedors**, en què es premia els millors.
- **Distincions honorífiques**, amb la concessió d'una medalla o similar com a símbol de distinció.

**b) Promocions adreçades al canal de distribució.** La distribució juga un paper vital en el comportament de compra del consumidor, i controla des de la recomanació personal del producte fins a la situació del producte i de la promoció final. Aquestes accions busquen incrementar les vendes dels productes als majoristes i detallistes perquè aquests, alhora, promoguin les vendes als consumidors o incrementin la distribució del nostre producte. Hi ha cinc grups de tècniques:

- **Descomptes en el preu o per volum de compra**, des de descomptes per unitat a descomptes anuals per volum, entre d'altres.
- **Descomptes o concessions per exhibició**, amb el producte en el punt de venda o per col·laboració publicitària.
- **Altres concessions econòmiques o financeres**, com els abonaments especials pels productes que l'intermediari té en estoc.
- **Regals i altres incentius no monetaris**, oferts al personal del majorista o del detallista.
- **Altres fórmules d'estimulació no monetàries**, com la celebració de reunions o convencions.

### 2) Promocions adreçades al consumidor

a) **Promocions de valor afegit.** Són les que aporten valors diferencials respecte a les promocions clàssiques i se centren en el caràcter estratègic del premi o regal:

- **El sorteig**, amb un regal de gran valor i amb un afortunat designat a l'atzar.
- **El concurs**, on el consumidor ha de competir per uns premis segons la seva habilitat o capacitat.
- **El regal segur**, amb petits regals per a tots els compradors.
- **La prima diferida**, o regal per acumulació de proves de compra.

b) **Promocions econòmiques:**

- **Descompte directe**, amb la reducció del preu habitual de compra per un període de temps limitat.
- **Val descompte**, compromís de reducció del preu en la compra d'un producte.
- **Reemborsament**, amb el lliurament d'una quantitat de diners per l'enviament del comprovant de compra del producte.
- **Dos per un**, quan es compra un producte, se'n regala un altre del mateix valor.

c) **Promocions de producte:**

- **Mostres gratuïtes**, en què es regala una certa quantitat de producte que serveix com a prova.
- **Degustacions**, amb el tast del producte al mateix lloc de compra generalment.
- **Producte addicional**, en què s'ofereix més quantitat de producte pel mateix preu.
- **Cross promotions**, promocions compartides entre empreses / marques diferents.

d) **Promocions de notorietat:** ofereixen al públic un incentiu no econòmic, sinó material i no estan lligades a l'acte de compra, amb petits regals publipromocionals. Actuen sobre la imatge de marca i, indirectament, sobre les vendes. Són promocions que es fan principalment en activitats relacionades amb les relacions públiques.

e) **Promoció altruista:** involucra l'empresa i una ONG, i amb aquest tipus d'acció el consumidor té la satisfacció de contribuir a una causa benèfica. El més habitual és que una part del cost del producte es destini a aquesta causa.



## 5. El pla estratègic de relacions públiques. Fase 1: la investigació formativa

Abans de començar, hem d'aclarir que el pla estratègic de Relacions Públiques consta de quatre fases: la investigació, l'estratègia, les tàctiques i l'avaluació de resultats. En aquest mòdul d'estudi treballarem les dues primeres fases (investigació i estratègia), mentre que en el mòdul 4 (El pla de comunicació), ens centrarem en els dos següents (tàctiques i avaluació de resultats). Per a això, seguirem la lectura obligatòria *Strategic Planning for Public Relations*, de Ronald D. Smith.

En aquesta primera fase, ens centrarem en els tres passos del capítol «Formative Research»: anàlisi de la situació, anàlisi de l'organització i anàlisi dels públics (pàg. 19-93).

El primer pas d'un programa efectiu de relacions públiques és identificar clarament la situació que afronta l'organització. Així, hem de reunir i analitzar, en primera instància, les dades en les quals es basarà el programa de comunicació. Per a això, l'autor es basa en el treball de Fran Matera i Ray Artigue a l'hora d'identificar els dos tipus d'investigació necessaris (pàg. 19):

- 1) **Investigació estratègica:** la recerca d'informació sobre problemes i públics que afecten les organitzacions.
- 2) **Investigació tàctica:** la informació bàsica per a guiar la producció i difusió dels missatges.

Així, mentre la investigació tàctica ajuda els responsables de Relacions Públiques a fer correctament la feina, la investigació estratègica se centra en la missió general de l'organització.

En aquesta etapa, hem d'aconseguir una visió àmplia de la situació i aconseguir la informació necessària per a poder prendre decisions apropiades. Per a aconseguir aquest objectiu, serà necessari reunir informació de tres àrees:

- 1) La situació a la qual ens estem enfrontant.
- 2) Informació sobre el client o l'organització.
- 3) Els públics als quals ens adreçarem.

Per a recopilar aquesta informació, podem utilitzar el programa d'investigació de triple prisma més comú en la majoria de projectes de Relacions Públiques:

1) **Investigació casual:** agrupa la informació que ja és sabuda i l'obtidrem pensant nosaltres mateixos en la situació, parlant amb els clients, entrevistant gent amb coneixements sobre la matèria...

2) **Investigació secundària:** busca informació ja existent i es basa en la investigació de la documentació de l'organització sobre el problema en qüestió, llibres o articles sobre la matèria. Internet ens pot ajudar a veure com altres organitzacions han gestionat una situació similar.

3) **Investigació primària:** com la recerca d'informació original, amb tècniques com entrevistes, reunions de grup o anàlisis de contingut.

### 5.1. Pas 1: anàlisi de la situació

La situació és el conjunt de circumstàncies que afronta l'organització. Si no s'aclareix prèviament, serà impossible fer una investigació eficient que defineixi l'objectiu del programa de comunicació. En aquesta primera fase, no més hem d'identificar la situació, sense entrar a analitzar-la. Hem d'entendre, abans, que el concepte de situació és similar al de problema, si entenem aquest últim com la qüestió a la qual ens hem de dirigir. Així, aquesta situació pot ser positiva o negativa (pàg. 21):

1) **Oportunitat:** la situació de relacions públiques ha de ser entesa com una situació que cal potenciar, que oferirà a l'organització o als seus públics un avantatge potencial.

2) **Obstacle:** entès com un impediment que cal superar. Els obstacles limiten l'organització en el camí d'assoliment de la seva missió.

Tant si un assumpte és vist com una oportunitat, un obstacle o simplement com un potencial no realitzat, l'equip de comunicació i el client han d'arribar a un punt de comú acord sobre el punt que cal tractar i abordar. D'aquesta manera, la comunicació contínua amb el client és vital, establerta en quatre punts per Hedrick, Bickman i Rog (pàg. 24):

1) Una reunió inicial amb el client per a consensuar les necessitats d'investigació del client, recursos i expectatives.

2) Una reunió per a acordar l'abast del projecte, particularment el cost i altres recursos.

3) Després d'una anàlisi de la literatura disponible i altres fonts secundàries, una reunió per a recalibrar les preguntes bàsiques de la investigació i discutir possibles enfocaments i limitacions.

4) Una reunió final per a validar l'enfocament d'estudi proposat.

En aquest punt, hem de tenir en compte la **gestió de conflictes**, partint de l'escaneig de l'entorn proposat per F. J. Aguilar. És a dir, la recerca d'informació sobre esdeveniments o relacions en l'entorn de l'organització, el coneixement dels quals ajudarà a definir el futur camí d'acció de la institució. Smith aporta un **programa de sis etapes** en el procés de gestió de conflictes (pàg. 26):

1) Identificar futurs conflictes que poden afectar l'organització, desenvolupant un sistema d'alertes que assenyali on s'ha d'intervenir per a superar possibles obstacles.

2) Investigar i analitzar cada possible conflicte.

3) Considerar les possibles opcions de resposta a cada conflicte.

4) Desenvolupar un pla d'acció.

5) Implementar el pla.

6) Avaluar l'efectivitat de la resposta.

L'objectiu de la gestió de conflictes és poder anticipar-nos als problemes de l'organització abans que es produeixin. Quan una situació no s'ha previst, es converteix en una crisi. La gestió de situacions de crisi (*crisis management*) és el procés en què una organització s'enfronta amb conflictes fora de control. Smith ens aporta sis claus per a abordar la gestió de situacions de crisi (pàg. 31):

1) Relacions existents: mantenir informats tots els públics de l'organització, el suport dels quals ajudarà a reconstruir les activitats després de la crisi.

2) Els mitjans de comunicació com a aliats, com a oportunitat de mantenir la comunicació amb els públics clau i evitar l'hostilitat dels emissors de notícies per no haver subministrat informació legítima.

3) Prioritats de reputació: fixar els objectius per a mantenir o restaurar la credibilitat de l'organització.

4) Ràpida resposta: ésser accessible a tots els públics al més aviat possible.

5) Divulgació completa: tot el que sap l'organització ha d'estar disponible.

6) Una veu, amb un portaveu format que representi l'organització.

Per acabar, una part de la investigació sobre la situació tindrà a veure amb els aspectes ètics, particularment amb les bases amb què els professionals i les seves organitzacions o clients prenen decisions ètiques. Per a aquestes determinacions, Smith suggereix tres enfocaments (pàg. 36):

1) **Ètica deontològica:** aquest enfocament, bàsicament, ens suggereix si certes accions són, en si mateixes, bones o dolentes, i es jutgen pels principis bàsics dels drets humans i de la dignitat. Els codis deontològics poden ser un exemple.

2) **Ètica teleològica:** un enfocament més centrat en l'impacte que les accions tenen en la gent i en el fet que les bones accions tenen bons resultats.

3) **Ètica situacional:** l'enfocament que suggereix que les accions són ètiques en la mesura que reflecteixen unes normes socials particulars, que respecten la diversitat cultural i els valors en conflicte.

## 5.2. Pas 2: anàlisi de l'organització

La base d'una comunicació efectiva rau en l'autoconeixement. Abans d'elaborar una estratègia, el planificador ha de tenir un coneixement profund de l'organització, les seves tasques, la seva reputació i la seva estructura. Alhora, ha d'identificar i entendre qualsevol factor que pugui limitar o obstaculitzar l'èxit d'aquest pla.

Quin tipus d'organització som? Quin tipus d'organització pensa la gent que som? Quin tipus d'organització volem ser? Sovint la resposta a aquesta pregunta la trobarem en la definició de la «missió» de l'organització. I aquí és on haurem de diferenciar entre:

1) **Missió:** una descripció del propòsit de l'organització, indica els seus principals públics, guia les seves decisions i es reflecteix en les seves accions. Se centra, doncs, en el present.

2) **Visió:** mira cap al futur i és una descripció estratègica d'allò en què l'organització aspira a convertir-se. És el punt de partida per al posicionament, el punt 4 del procés de planificació estratègica.

3) **Valors:** com el conjunt de creences que dirigeixen l'organització i creen un marc per a la presa de decisions. Per tant, tenen una alta càrrega ètica.

### Vegeu també

Recomanem un repàs especial de *Checklist 1*, de les pàgines 38 a 40 de *Strategic Planning for Public Relations*, que aporta una guia per a aquest primer pas de l'anàlisi de la situació.

### Vegeu també

Per a entendre millor aquests conceptes, recomanem el repàs dels exemples reals que aporta l'autor a la pàgina 42 de *Strategic Planning for Public Relations*.

Per a una primera anàlisi dels factors interns i externs de l'organització podem fer servir l'anàlisi DAFO (SWOT, en anglès), que ens permet veure les fortaleses, debilitats, oportunitats i amenaces de l'entitat. Smith proposa un sistema més complex, detallat i centrat en tres aspectes de l'organització: l'entorn intern, la percepció pública i l'entorn extern (vegeu el diagrama resum de la pàgina 44):

### 1) Entorn intern

**a) Tasques:** és la part més important de l'entorn intern. Abasta des de la qualitat dels béns o serveis que ofereix l'organització fins a la viabilitat de les seves causes i idees. L'auditoria haurà de prendre com a referència aquests punts tant en l'actualitat com en el passat.

**b) Veta de mercat:** la seva especialització, allò que la fa diferent d'altres organitzacions.

**c) Estructura:** analitza l'estructura de les relacions públiques dins de l'organització i el paper que ocupen en la seva administració. També llista els recursos que es poden incloure en el programa de comunicació, com ara personal, equipament, temps i pressupost.

**d) Base ètica:** en què s'haurà de considerar tant si l'organització té un ideal ètic establert, com si aquest ideal és estructural o propi de només uns quants individus.

**e) Impediments interns:** considerarem qualsevol obstacle intern a l'organització que pugui limitar l'efectivitat del programa de relacions públiques.

### 2) Percepció pública

**a) Visibilitat:** que inclou el grau de coneixement que té el públic de l'organització, què en sap i el grau de precisió d'aquesta informació.

**b) Reputació:** basada en la visibilitat de l'organització, indica com el públic avalua la informació de què disposa. És la impressió general i la impressió a llarg termini que la gent té de l'entitat.

### 3) Entorn extern

**a) Partidaris (*supporters*):** com la gent i grups que actualment o potencialment poden ajudar l'organització a aconseguir els seus resultats.

**b) Competidors:** entesos com la gent o grups que fan el mateix i en la mateixa àrea que la nostra organització.

c) **Oponents:** la gent o grups contraris a l'organització, tant per alguna cosa que ha fet o dit o, simplement, per la seva mera existència. Tenen la capacitat de perjudicar la nostra organització limitant-ne la capacitat de perseguir la seva missió i aconseguir els seus objectius. Es divideixen en set subcategories: advocat, dissident, anti, activista, missioner, extremista i fanàtic (vegeu la pàgina 48).

d) **Impediments externs:** factors socials, polítics o econòmics externs a l'organització que poden limitar l'efectivitat d'un programa de relacions públiques.

### 5.3. Pas 3: anàlisi dels públics

L'habilitat d'identificar i analitzar els públics és la pedra angular d'una campanya de comunicació integrada efectiva. Primer de tot, el planificador s'ha d'adreçar al grup correcte, per a no malbaratar recursos o perdre oportunitats d'interactuar amb els públics importants. Després, haurà d'analitzar a consciència cada un dels públics per a desenvolupar una estratègia que li permeti comunicar-s'hi d'una manera eficaç.

Podem esmentar quatre categories d'agrupacions estratègiques que s'associen a una organització:

1) **Públic:** existeix arran de la seva interacció i interdependència amb una organització o perquè tots dos, públic i organització, aborden conjuntament un tema / problema comú. No els esculls; serien com membres de la nostra família.

2) **Mercat / Segment de mercat:** és un tipus de públic particular que inclou gent amb unes determinades característiques similars i que ajuden l'organització a aconseguir els seus resultats (vendes en màrqueting o missió / objectiu fonamental en relacions públiques). Els esculls i et trien; serien com els amics.

3) **Audiència:** és la gent que rep un determinat missatge per un mitjà de comunicació. El punt de contacte entre audiència i organització sol ser breu (el temps que dura un discurs, per exemple).

4) **Públic d'interès:** grups de gent que tenen una relació mútua amb una organització.

Un cop comencem a identificar els nostres públics, Smith proposa **cinc característiques d'un públic** (pàg. 60):

#### Vegeu també

Recomanem un repàs especial de *Checklist 2A, 2B i 2C*, de les pàgines 51 a 56 de *Strategic Planning for Public Relations*, que aporten una guia per a aquest segon pas de l'anàlisi de la situació.

1) **És distingible:** és una agrupació d'individus reconoscible, encara que no necessàriament una organització reconeguda o un grup formal. Comparteixen unes característiques sociodemogràfiques i actitudinals específiques.

2) **És homogeni:** ja que comparteixen unes característiques i trets en comú.

3) **És important:** no tots els grups identificats i fins i tot els individus aïllats seran importants per a la nostra organització. L'estratègia en relacions públiques s'interessa per aquells públics que puguin ajudar l'organització a aconseguir la seva missió.

4) **És prou gran:** per a justificar atenció estratègica i el possible ús de mitjans, encara que de vegades no hem de perdre de vista els petits grups d'interès i tractar-los com a un públic malgrat la seva grandària.

5) **És accessible:** hem de poder interactuar i comunicar-nos amb ell.

Com hem vist, no hi ha un públic general, sinó que cada públic està interconnectat amb l'organització mitjançant una relació única i exclusiva.

Aquí és on entra en joc el concepte de *linkage* que, segons Grunig i Hunt, correspon als patrons de relacions existents entre l'organització i els seus diversos públics. En el quadre resum de la pàgina 63 podem veure el diagrama que resumeix els quatre tipus de públics i els seus diferents tipus de *linkages*:

1) **Customers (clients):** es divideix en cinc subcategories (clients potencials, actuals, ex clients, clients secundaris i *shadow constituencies*). Són el grup que rep els productes o serveis de l'organització. També inclou els clients dels nostres clients (*secondary customers*) i la gent que no té una connexió directa amb el producte / servei de l'organització, però que poden afectar la percepció d'una organització (*shadow constituencies*).

2) **Producers (productors):** dividit en tres subcategories (proveïdors, financers i personal). Correspon als públics que representen un *input* a l'organització, com ara empleats, voluntaris, venedors o accionistes, entre d'altres.

3) **Enablers (habilitadors):** agrupats en líders d'opinió, aliats, reguladors i mitjans. Es tracta dels grups que actuen com a reguladors i estableixen les normes i estàndards que ha de complir l'empresa, els líders d'opinió amb influència potencial sobre els nostres clients, els grups que poden ajudar a l'èxit de l'organització o els aliats amb els quals l'entitat pot cooperar amb finalitats comunes.

**4) Límiters (limitadors):** en què trobarem els oponents, els competidors i les forces hostils, i els entenem com aquells públics que volen reduir o socavar l'èxit de l'organització.

A més dels públics analitzats fins al moment, hi ha un altre tipus d'individus que actuen com a intercessors: els **líders d'opinió**. Es tracta de persones que són models que cal seguir i que tenen la confiança i el respecte del nostre públic, que els mira per a obtenir informació, formar les seves opinions i decidir quina acció ha d'emprendre. No parlen sota el paraigua de l'organització i aquesta independència és allò que els dona credibilitat. Smith ens assenyala dues possibles tipologies (pàg. 66):

**1) Líders d'opinió formals:** tenen papers estructurats, com funcionaris o càrrecs electes o individus amb una posició d'autoritat reconeguda.

**2) Líders d'opinió informals:** exerceixen influència perquè estan informats i, per tant, són reconeguts com a autoritats en una determinada matèria.

Vistes totes les tipologies de públic, caldrà identificar els nostres públics clau (*key publics* o *strategic publics*), aquells que el planificador ha de considerar els més importants per a l'activitat de les relacions públiques. Així, en aquesta part del procés de planificació estratègica és on eliminarem els públics menys importants i ens centrarem en aquells que tenen una rellevància particular i el màxim potencial per a la problemàtica que aborda el nostre pla. Smith aporta, a les pàgines 68-70, una metodologia d'especial ajuda per a identificar la rellevància de cada públic (*Priorities Worksheet*).

El pas següent serà analitzar els públics que hem identificat i amb els quals volem interactuar. L'anàlisi en profunditat de cadascun dels públics clau que hem definit és la pedra angular d'aquesta fase d'investigació. L'èxit del pla estratègic dependrà, en gran mesura, de la màxima informació i *insights* que els planificadors hauran pogut trobar.

Una de les maneres més importants d'analitzar un públic és considerar les conseqüències i la rellevància que té en l'organització, d'una banda, i la rellevància i les conseqüències que té l'organització en ell, d'altra banda. Així, en aquest punt hem de reprendre la informació general recopilada en el pas 2 (anàlisi de l'organització) i aplicar-la a cada públic clau. Aquí caldrà tenir clares **les etapes de desenvolupament del públic i les característiques clau** que aporta l'autor (pàg. 75):

### 1) Etapes de desenvolupament

Els públics són líquids, en contínua evolució. Grunig i Hunt identifiquen cinc estadis o etapes dels públics:

#### Vegeu també

Per a acabar d'entendre les diferents tipologies de públics d'una organització, és d'especial ajuda el quadre resum que aporta Smith a la pàgina 64 de *Strategic Planning for Public Relations*.

#### Vegeu també

També recomanem repassar *Checklist 3A*, de la pàgina 72 de *Strategic Planning for Public Relations*.



a) **Nonpublic (no públic)**: és un grup que no comparteix cap qüestió amb l'organització i que no té conseqüències reals d'ella o cap a ella. Simplement, és insignificant per a l'organització i viceversa.

b) **Latent Public (públic latent)**: també anomenat públic inactiu. Comparteix algun assumpte amb l'organització, però encara no reconeix aquest potencial. Té poca informació sobre una situació determinada i poca motivació respecte a les possibles conseqüències.

c) **Apathetic Public (públic apàtic)**: és aquell que encara un tema, n'és conscient i, simplement, li és igual. Per a aquest públic, la qüestió no és prou significativa per a garantir la seva atenció o no percep les conseqüències com a importants.

d) **Aware Public (públic conscient)**: reconeix que comparteix un tema i percep les conseqüències com a rellevants, però no està organitzat per a discutir-lo o actuar sobre ell.

e) **Active Public (públic actiu)**: és l'últim estadi de desenvolupament, i discuteix i actua al voltant del tema compartit. En situacions amistoses, pot representar una oportunitat per a construir coalicions, però en situacions de confrontació, l'organització optarà per comunicacions reactives per a defensar-se d'ell.

## 2) Característiques clau

Després d'identificar cada etapa de desenvolupament, haurem d'analitzar cada públic segons:

a) **La situació de relacions públiques**: avalua allò que vol cada públic, els seus interessos, les seves necessitats i expectatives respecte a la qüestió tractada. En aquest punt, la **piràmide de Maslow** ens pot ser d'ajuda.

b) **L'organització**: analitza la relació de cada públic amb l'organització i també la reputació de l'organització en cadascun dels públics.

c) **Comportament de la comunicació**: estudia els hàbits de comunicació dels públics, com ara els canals de comunicació, els líders d'opinió o si busquen informació sobre el tema.

d) **Demografia**: identifica trets com l'edat, els ingressos, el gènere...

e) **Preferències de personalitat**: avaluant les preferències psicològiques del públic clau i la idoneïtat de l'aproximació emocional versus la lògica.

Hem d'acabar l'anàlisi dels públics amb un *benefit statement*, o declaració de beneficis, que és un argumentari sobre el benefici o avantatge que el nostre servei / producte pot aportar a cadascun dels públics clau.

**Vegeu també**

Recomanem un repàs especial de *Checklist 3B*, de les pàgines 89-92 de *Strategic Planning for Public Relations*, que aporta una guia per a aquest tercer i últim pas de l'anàlisi de la situació.

## 6. El pla estratègic de Relacions Públiques. Fase 2: l'estratègia

Per a la fase estratègica del pla de relacions públiques continuem amb la lectura obligatòria de R. D. Smith, *Strategic Planning for Public Relations*, en el capítol «Phase Two (Strategy)», que inclou «Step 4 (Establishing Goals and Objectives)», «Step 5 (Formulating Action and Response Strategies)» i «Step 6 (Developing the Message Strategy)».

L'estratègia és el cor per a la planificació en relacions públiques, màrqueting, comunicació o àrees similars. Serà la determinació de com l'organització decideix què vol aconseguir i com vol aconseguir-ho.

L'estratègia tindrà un doble focus: l'acció de l'organització i el contingut i la presentació dels seus missatges.

D'aquesta manera, aquesta segona fase indica la direcció general i decideix on anar i com fer-ho. En una primera fase posarem el focus en què fa l'organització i, en una segona, en com comunica aquestes accions.

### 6.1. Pas 4: establint metes i objectius

És el moment de mirar endins i veure què volem aconseguir. Per a això, Smith proposa partir d'una definició de conceptes bàsics (pàg. 95):

- 1) **Declaració de posicionament**, com una expressió general de com una organització vol que els seus públics la diferenciïn respecte a la seva competència.
- 2) **Meta**, com una indicació global de com ha de ser resolta una situació.
- 3) **Objectiu**, com una declaració específica de resultats esperats per a un públic.

El **posicionament** és el procés de gestió de com una organització es distingeix amb un significat únic en la ment dels seus públics. Una declaració de posicionament (*position statement*) és l'articulació de com una organització vol ser coneguda i vista, especialment en confrontació amb els seus competidors. Així, el concepte de distinció pren especial rellevància en aquest punt.

Però, com es posiciona una organització? En primer lloc, investigant i determinant com és percebuda pels seus diversos públics, tenint en compte també la posició atorgada als seus principals competidors. Llavors, l'organització ha

d'identificar la posició que li agradaria tenir i capitalitzar-la amb aquella que la fa única, a més de distingir-se de la competència. Una eina útil en aquest punt és el **mapping de posicionament**, que fixa la nostra organització i la seva competència en dos eixos creuats amb els valors que cal analitzar. I, un cop fet això, desenvolupar una estratègia per a modificar la seva posició actual o mantenir la veta de mercat que té en l'actualitat.

Després d'haver analitzat què volem que pensi la gent de la nostra organització (*positioning statement*), centrarem el focus de la nostra atenció cap a allò que volem aconseguir: la meta. Es tracta d'una declaració curta i simple vinculada directament a la missió o a la visió de la companyia, indicada en termes generals i sense mesures (aquestes vindran després amb els objectius). Smith, de la mà de Patricia Swann, classifica en tres grups les metes de comunicació:

1) **Metes de gestió de reputació:** tracten sobre la identitat i percepció de l'organització. Per exemple, reforçar la imatge de l'organització amb inversors potencials.

2) **Metes de gestió de relacions:** focalitzades en com l'organització interactua amb els seus públics. Per exemple, millorar les relacions entre la companyia i els seus consumidors.

3) **Metes de gestió de tasques:** centrades a aconseguir la realització de certes tasques. Per exemple, augmentar el suport públic a les metes de l'organització.

Un **objectiu** de relacions públiques és una declaració coherent amb el posicionament de l'organització i procedeix de les seves metes. És clar i mesurable i indica el camí cap a uns nivells de coneixement particulars, acceptació o acció. Una sola meta pot ser la base de diversos objectius ja que, de fet, cada meta ha de generar com a mínim tres objectius basats en el coneixement, l'acceptació i l'acció. Smith ens assenyala **onze característiques per a la determinació d'objectius efectius i pràctics** (pàg. 101):

1) **Són arrelats a la meta:** els objectius creixen de les metes de l'organització, que alhora provenen de la seva missió o visió. Així, els objectius són responsables d'un tema en particular que l'organització reconeix com a important per a la seva efectivitat.

2) **Tenen el focus en el públic:** ja que estan connectats fermament a un determinat públic, en el que vol, li interessa o necessita.

3) **Estan orientats a l'impacte / efecte:** defineixen l'efecte que esperem que tinguin en el nostre públic, centrant-nos no en les eines necessàries sinó en el que pretenem aconseguir.

4) **Es basen en la investigació:** estan connectats amb la investigació que hem dut a terme en la primera fase del procés de planificació.

5) **Són explícits:** són específics i precisos. Totes les persones involucrades en l'activitat de relacions públiques han de compartir un enteniment comú de cap a on els porta l'objectiu.

6) **Són mesurables:** definits i quantificables, amb mesures clares que marquin el grau de canvi buscat. Aquests *key performance indicators* (KPIs) són valors que poden ser quantificats i comparats amb altres dades.

7) **Tenen un temps definit:** contenen un marc temporal clar o un nivell temporal de consecució.

8) **Són singulars:** se centren en una resposta concreta d'un públic en particular.

9) **Són desafiants:** han de guiar una mica l'organització i inspirar la gent a l'acció.

10) **Són assolibles:** encara que siguin desafiants, els objectius han de ser realitzables d'acord amb les necessitats i els recursos de l'organització.

11) **Són acceptables:** necessiten la força del consens de totes les parts de l'organització involucrades per a esdevenir útils.

Hi ha una jerarquia ordenada entre els objectius de comunicació que procedeixen d'una progressió lògica per mitjà dels tres estadis de la persuasió: consciència o coneixement (*awareness*), acceptació (*acceptance*) i acció (*action*). El **coneixement** comença el procés i s'incrementa gradualment. Aquest aspecte de la persuasió es basa en allò que volem que sàpiga la gent sobre la nostra organització. L'interès construït per etapes i les actituds fan que sigui considerada una opció acceptable. Aquest nivell d'**acceptació** és la part del procés que té a veure amb allò que volem que el nostre públic pensi o senti sobre el que saben. Per acabar, en la tercera fase, l'**acció**, se centra en com volem que els nostres públics actuïn d'acord amb el que pensen o senten sobre el que saben.

Smith defineix aquests **tres nivells d'objectius** (pàg. 104):

1) **Objectius de coneixement:** tracten sobre la informació i el coneixement. Per tant, són els que proveeixen el component cognitiu al missatge. Exposen la informació que volem que els nostres públics sàpiguen, entenguin i recordin (atenció, comprensió i retenció). Són els objectius més apropiats per a transmetre informació funcional, per a comunicar temes no controvertits i per als

primers estadis de qualsevol campanya de comunicació. Així i de forma general, són aquells objectius que impacten en el que la gent sap sobre una organització, els seus productes, serveis i idees.

**2) Objectius d'acceptació:** aquest nivell següent treballa en el component afectiu del missatge, com la gent respon emocionalment a la informació que han rebut (interès i actitud). Aquesta tipologia d'objectius indica el nivell d'interès o el tipus d'actitud que una organització espera generar en els seus públics. Són útils a l'hora de generar interessos i actituds on no n'hi havia abans, per a reforçar els que ja existien o per a reforçar actituds positives o canviar les negatives preexistents. Impacten en com la gent se sent respecte a una organització, els seus productes, serveis i idees.

**3) Objectius d'acció:** es tracta de l'últim nivell d'objectius i s'adrecen a l'expressió i la conducta; aporten el component de comportament del missatge. Ofereixen dos tipus d'acció: l'opinió (acció verbal) i el comportament (acció física). Pretenen crear nous comportaments o canviar els ja existents, positius o negatius.

Les últimes línies d'aquest pas 4 les dedicarem a com escriure correctament els objectius. Per a això, recomanem una revisió especial de les taules de les pàgines 107 i 109. L'autor ens aporta unes pautes bàsiques per a l'**expressió correcta dels nostres objectius**:

- 1) **Públic:** indicar el públic concret al qual s'adreça l'objectiu.
- 2) **Categoria:** coneixement, acceptació o acció.
- 3) **Direcció:** indicar la direcció del moviment buscat (crear, generar, incrementar, maximitzar, mantenir...).
- 4) **Efecte específic:** en objectius de coneixement pot ser generar atenció o comprensió sobre un tema. Si es tracta d'objectius d'acceptació, generar un interès o mantenir una actitud...
- 5) **Focus:** resumir el punt focal de l'efecte específic que pretenem aconseguir.
- 6) **Avaluació de realització:** indicar el nivell d'assoliment que volem aconseguir en termes mesurables.
- 7) **Període de temps:** el marc temporal, tant si es tracta d'un únic període com si és un escenari de múltiples etapes.

#### Vegeu també

Recomanem la consulta de *Checklist 4: Goals and Objectives* (pàg. 111) de *Strategic Planning for Public Relations* com a guia per a la realització pràctica d'aquest apartat.

## 6.2. Pas 5: l'acció i les estratègies de resposta

Aquesta part del procés de planificació se centra en les decisions sobre les accions estratègiques proposades per a assolir els objectius. En aquest punt, els planificadors tenen diverses opcions sobre allò que la seva organització pot fer o dir sobre un determinat tema. Aquestes accions poden ser proactives o reactives (pàg. 113):

1) **Estratègies proactives:** quan l'organització pren la iniciativa d'abordar els seus públics. Permeten a l'entitat llançar un programa de comunicació que, d'acord amb unes condicions i una cronologia (*timeline*) específiques, serveixi als interessos de l'organització. Es divideixen en dues tipologies d'estratègia (acció i comunicació) i poden ser més efectives ja que s'implementen d'acord amb la planificació de l'organització, en lloc de com una necessitat de resposta a una pressió externa. Inclouen la generació de publicitat (*publicity*), la presentació d'informació d'interès periodístic i el desenvolupament d'un procés de comunicació transparent.

2) **Estratègies reactives:** en sentit contrari, les estratègies reactives responen a les influències i oportunitats de l'entorn de l'organització. Aquestes estratègies de resposta inclouen l'acció preventiva, la resposta ofensiva i defensiva, la desviació, la commiseració, el comportament rectificatiu i la inacció estratègica.

A continuació, veurem al detall cadascuna de les **subcategories de les dues tipologies d'estratègies** proposades per Smith:

### 1) Estratègia proactiva 1: acció

a) **Actuació de l'organització:** consisteix en allò que fa l'organització en comparació amb el que diu. Aquesta és la primera àrea i la més important quan sospesem diverses estratègies de comunicació. Ens hem d'assegurar que l'entitat treballa al nivell màxim de qualitat per als seus clients. Les relacions públiques no poden promoure el bon nom de l'organització si aquesta no té una bona *performance*, o actuació, i els seus productes o serveis han de reflectir un nivell de qualitat que sigui equivalent a les demandes, interessos, necessitats i expectatives dels seus públics. Així, un dels principis bàsics de les relacions públiques és el de l'**adaptació**, entès com l'habilitat de l'organització per a fer els canvis necessaris per a generar harmonia entre ella mateixa i els seus públics clau.

b) **Compromís (*engagement*) de l'audiència:** utilitza tàctiques de comunicació de doble sentit i vincula audiències i públics en les activitats comunicacionals de l'organització.

- Una manera d'aconseguir-ho és comunicar sobre els interessos rellevants de l'audiència (***audience interest***) en lloc de sobre les necessitats de l'organització.

- Una altra via seria la **participació de l'audiència**, construïda amb activitats que duguin membres individuals dels nostres públics a estar en contacte directe amb els productes o serveis de l'organització.
- Una tercera via per a fomentar el compromís i la participació de l'audiència és el **feedback**, creant les vies convenientes perquè el públic pugui respondre al nostre missatge i entrar en diàleg amb l'organització.
- Per acabar, una altra possibilitat és l'esdeveniment desencadenant (**triggering event**), que consisteix en una activitat que estimuli l'acció dels públics clau (xerrades que concloguin amb la signatura d'una petició del públic o una jornada de portes obertes, per exemple).

c) **Esdeveniment especial**: és una altra via que ens permet generar participació de la nostra audiència. Es tracta d'una activitat organitzada que l'organització desenvolupa per a guanyar l'atenció i acceptació dels públics clau. Són esdeveniments dissenyats en primera instància per a connectar amb els nostres públics i que els animen a interactuar amb l'organització; l'atenció potencial dels mitjans és secundària. Una forma per a poder diferenciar un esdeveniment especial d'un **publicity stunt** (un acte creat específicament per a guanyar publicitat no pagada en els mitjans) és preguntar-nos si en el cas que els mitjans no donin cap informació res sobre l'acte, continua valent la pena fer-lo. Alguns exemples d'esdeveniments especials són els programes artístics, les competicions o el aniversaris, entre d'altres.

d) **Aliança i coalició**: quan dues o més organitzacions s'ajunten en un propòsit comú, la combinació de sinergies permet una oportunitat real per a les iniciatives de comunicació estratègica. Una **aliança** tendeix a ser informal, poc estructurada i amb poca profunditat en la relació de treball entre les organitzacions. En canvi, la **coalició** és una mica més formal i estructurada que l'aliança. Tant les unes com les altres busquen forjar relacions amb grups o individus que comparteixen valors i preocupacions similars. Amb aquestes estratègies basades en la força del grup, les organitzacions intenten superar possibles obstacles i barreres en la relació amb els seus públics. Aquestes aliances també poden tenir lloc amb públics interns de l'entitat o amb públics externs.

e) **Patrocini (sponsorship)**: s'utilitza per a guanyar visibilitat i respecte amb els públics clau de l'organització. Es tracta d'una estratègia significativa per a programes orientats cap a les relacions amb la comunitat. Consisteix tant a generar directament un programa o proveir suport financer, personal o recursos a un programa existent. Sempre serà necessari analitzar si hi ha un lligam lògic entre l'activitat patrocinada i el propòsit o missió de l'organització.



f) **Filantropia estratègica:** és la fórmula amb què els patrocinadors atreuen visibilitat i reputació contínues i beneficioses per a l'organització. Es tracta d'un ampli enfocament cap a la responsabilitat social corporativa, en què les organitzacions entenen que una gran part del seu èxit depèn de la bona voluntat de la comunitat i de la seva percepció com un membre que contribueix a la societat. Aquesta contribució pot venir, per exemple, amb el suport econòmic a una causa.

g) **Activisme:** es tracta d'una estratègia de confrontació que només s'ha d'utilitzar després de considerar-ne detingudament els seus pros i els seus contres. Ofereix moltes oportunitats a l'organització per a presentar els seus missatges i millorar les seves relacions amb els públics clau, especialment amb els membres i els simpatitzants. L'activisme sol bregar amb causes i moviments, com ara els temes socials, problemes mediambientals o preocupacions polítiques, entre d'altres. Algunes de les tàctiques associades a aquest punt són les vagues, els piquets, les assegudes, peticions, boicots, marxés...

## 2) Estratègia proactiva 2: comunicació

a) **Publicity:** és l'atenció donada pels mitjans de comunicació a l'organització, la persona, l'esdeveniment, el producte o el servei. El seu valor rau en el fet que aporta un extra de credibilitat al missatge, provinent d'un agent extern a l'organització. Per a això, caldrà construir els esdeveniments i el marc dels nostres missatges al voltant dels grans temes de les agendes dels mitjans. Smith ens proposa **deu maneres de generar notícies en una organització** (vegeu la pàgina 133).

b) **Informació d'interès periodístic:** presentar informació d'interès periodístic és una cosa essencial per a qualsevol organització que vulgui disposar dels mitjans de comunicació per a difondre el seu missatge i captar l'interès dels seus públics. Smith aporta els **ingredients bàsics d'allò que té interès periodístic:** és un missatge significatiu, local, equilibrat, actual / oportú, insòlit i ve de la mà d'un personatge reconegut.

c) **Comunicació transparent:** implica que l'activitat oberta i observable d'una organització ajudi els seus públics a entendre-la i al fet que li donin suport. Per tant, té a veure amb els objectius de coneixement per a incrementar el coneixement i l'enteniment.

## 3) Estratègia reactiva 1: acció preventiva

a) **Prerefutació (*prebuttal*):** es tracta de l'estratègia en què l'organització emet males notícies sobre si mateixa. Es tracta d'una acció preventiva quan una mala notícia és inevitable. En l'era actual dels missatges virals, aquesta estratègia serveix per a mitigar els arguments de l'oposició fins i tot abans que tinguin lloc. Es basa en l'observació que el primer que explica la història fixa el to o matís de la informació, contra el qual la resta hauran de competir. És una

### Vegeu també

Per a ampliar aquest punt és d'especial interès el quadre dels principis de la filantropia estratègica de la pàgina 125 de *Strategic Planning for Public Relations*.

estratègia justificada quan inevitablement el nostre públic es farà ressò d'una acusació o de qualsevol altra mala notícia sobre l'organització i quan aquesta pot oferir una forta evidència que porti el públic a excusar-la o a disminuir la intensitat del fet.

#### 4) Estratègia reactiva 2: resposta ofensiva

a) **Atac:** quan l'organització pot proclamar que una acusació de males pràctiques és un intent de danyar la seva reputació per un acusador negligent o amb males intencions. La majoria de les vegades, l'objectiu darrere d'aquesta estratègia és obligar l'oponent a retractar o, com a mínim, refrenar les seves futures crítiques.

b) **Vergonya (*embarrassment*):** estratègia ofensiva, l'organització mira de disminuir la influència del seu oponent mitjançant la vergonya o la humiliació.

c) **Xoc (*shock*):** és l'agitació deliberada de la ment o de les emocions, particularment amb l'ús de la sorpresa, el fàstic o qualsevol altre estímul inesperat. Poques vegades ofereix una estratègia positiva a llarg termini, tret que l'organització estigui disposada a quedar fora dels valors comuns de decència i joc net (*fair play*).

d) **Amenaça:** una estratègia ofensiva que amenaça (per exemple, accions legals) amb la promesa de dany cap a l'acusador o l'emissor de males notícies.

#### 5) Estratègia reactiva 3: resposta defensiva

a) **Negació:** amb aquesta estratègia defensiva, una organització mira de no acceptar la culpa, proclamant que un determinat problema no existeix o no ha tingut lloc o, en cas afirmatiu, que no té a veure amb l'organització.

b) **Excusa:** quan l'organització tracta de minimitzar la seva responsabilitat en el dany o la mala praxi. Aquesta estratègia pot tenir diversos formats:

- la provocació (afirmant que no tenia una altra opció)
- la manca de control
- l'accident
- la victimització (quan l'organització afirma que ha estat víctima de criminals o de forces de la natura)
- l'associació (afirma que ha heretat el problema)

c) **Justificació:** aquesta estratègia defensiva es basa en l'afirmació dels fets per l'organització, però matisant-ne la bona finalitat. Algunes de les seves subcategories són:

- la basada en la bona intenció (en què s'intenta minimitzar el mal resultat afirmant que es perseguia una finalitat positiva)
- el context (en què es demana als públics que mirin l'assumpte des de la perspectiva de l'organització)
- l'idealisme (apel·lant a valors ètics, morals o espirituals)
- la mitigació (admet el problema, però s'intenta disminuir la culpa mitjançant la falta de capacitat, falta de rodatge, malaltia...)

d) **La inversió de papers:** en què es canvien els papers amb l'oponent i l'organització passa a jugar el paper que tenia prèviament el seu contrari. En aquesta estratègia, l'actor més feble pot canviar els papers i convertir-se en el més fort, sovint utilitzant l'humor.

#### 6) Estratègia reactiva 4: resposta de distracció

a) **Concessió:** amb aquesta estratègia una organització mira de reconstruir la relació amb els seus públics donant-los una cosa que aquests volen. El focus en aquest cas ha d'estar en la concessió d'una cosa que té valor mutu. El planificador de relacions públiques només ha de fer servir la concessió si el que es dóna tindrà valor per als adversaris i si l'organització romandrà compromesa en aquesta concessió.

b) **Congraciament:** és l'intent de gestionar la mala situació donant als seus públics alguna cosa amb relativament poc significat per a intentar desviar les crítiques i acusacions.

c) **Dissociació:** una estratègia de distracció que intenta allunyar l'organització del focus del problema.

d) **Relabeling:** també mira de distanciar l'organització del problema, però donant-li a aquest un concepte més agradable per reemplaçar l'etiqueta negativa que altres li han aplicat. És una estratègia que pot tornar-se en contra de l'organització si els seus públics pensen que aquest *relabeling* és decebedor o que, fins i tot, trivialitza el tema.

#### 7) Estratègia reactiva 5: commiseració vocal

a) **Preocupació:** l'organització expressa que no és indiferent al problema, però no admet culpabilitat.

**b) Condol:** una estratègia de commiseració més formal, en què l'organització expressa el seu pesar sobre la desgràcia d'algú sense admetre'n la culpabilitat.

**c) Lament:** implica admetre el dolor i remordiment sobre una situació, un desig que un esdeveniment no hagués passat. Com en el cas de les anteriors, el lament no implica necessàriament la culpabilitat de l'organització. De fet, les declaracions de lament no haurien d'admetre cap mala praxi. En expressar aquest lament, el públic hostil es tempera i el nombre d'accions legals pot ser contingut.

**d) Disculpa:** es tracta de l'estratègia vocal més centrada en els interessos dels públics que en els de l'organització. Implica l'acceptació pública de tota la responsabilitat i la petició de perdó. Cal utilitzar aquesta estratègia quan l'organització és clarament culpable de la situació i quan és més important a llarg termini reconstruir la relació amb els públics que, a curt termini, assumir les conseqüències legals de la decisió.

## 8) Estratègia reactiva 6: comportament rectificatiu

**a) Investigació:** amb aquesta estratègia l'organització es compromet a examinar la situació i, posteriorment, actuar en conseqüència a aquesta investigació. Es tracta d'una estratègia a curt termini, que permet guanyar temps quan els fets no són prou clars per a aplicar altres estratègies.

**b) Acció correctiva:** es tracta d'un comportament rectificatiu més fort i implica fixar passos per a contenir un problema, reparar danys o prevenir-ne la repetició. S'ha d'utilitzar quan l'organització està en una posició de poder solucionar el problema, especialment si ha estat negligent o ha demostrat falta de preparació.

**c) Restitució:** serveix als interessos mutus de l'organització i dels seus públics. Implica fer les paus compensant les víctimes o restituint una situació a la seva posició prèvia.

**d) Penediment:** és el comportament rectificatiu més fort i implica un canvi de sentiment i acció de l'organització. Implica passar d'una posició inicial a ben bé la contrària i convertir-se en defensor d'una nova forma de fer les coses.

## 9) Estratègia reactiva 7: inacció deliberada

**a) Silenci estratègic:** no donar una resposta a les crítiques cap a l'organització pot ser una forma de reduir el lapse de temps d'una crisi. És una estratègia que pot funcionar quan els públics accepten el silenci de l'entitat com una forma de respecte cap a les víctimes d'una situació, per exemple, i no per la seva culpabilitat.

**b) Ambigüitat estratègica:** similar a l'anterior, implica la capacitat d'esquivar la qüestió polèmica. Clarament, però, hi ha una dimensió ètica en aquest concepte. Per al seu ús cal avaluar qüestions com si l'ambigüitat implica ofuscació i si resulta ètic respondre amb una evasiva a una pregunta directa.

**c) Inacció estratègica:** l'organització no fa cap declaració ni s'inicia d'una manera oberta cap acció. L'entitat simplement espera que la situació es dilueixi.

Amb la finalització del pas 5 del procés de planificació estratègica ja tindrem un puntal ferm per al nostre pla, especialment, amb les decisions sobre l'aproximació proactiva o reactiva als nostres públics. El pas següent consistirà, doncs, en els missatges en si mateixos.

### 6.3. Pas 6: desenvolupament de l'estratègia de missatge

Un cop tinguem identificats als nostres públics, fixats els objectius sobre allò que es vol millorar i establerta la manera com l'organització es disposa a assolir-los, ens centrarem en les millors vies de comunicació que cal desenvolupar. Com a punt d'inici, Smith proposa un repàs als diferents models de comunicació apareguts al llarg de la història (pàgines 172-178).

#### 6.3.1. Les fonts del missatge

En una primera etapa, hem de seleccionar **les fonts del missatge** (*ethos*). Es tracta de l'efectivitat del missatge basada en el caràcter d'un portaveu i en la base comuna compartida entre aquest i les audiències. Per a això, l'autor se centra en el **sistema de les 3 ces** (*The Three Cs of Effective Communication*). Seguint el diagrama que aporta a la pàgina 179 i a tall de resum:

**1) Credibilitat:** el poder d'inspirar confiança és extremadament important en la comunicació persuasiva. Per a poder reforçar la credibilitat dins el procés de planificació estratègica haurem d'incidir en les característiques de la font. Així, aquesta font ha de:

- a) ser experta (sap del que parla).
- b) tenir estatus (pel que fa al tema tractat).
- c) tenir competència (sap gestionar la pressió).
- d) ser honesta (aporta informació completa i no està esbiaixada).

**2) Carisma:** entès com el magnetisme personal que exerceix l'emissor del missatge sobre l'audiència. Com la credibilitat, el carisma té a veure amb la percepció i pot variar d'una persona a una altra o entre públics diferents. Aquest punt es basa en:

#### Vegeu també

Per a ampliar més aquest vessant ètic, és d'especial ajuda el quadre resum que aporta Smith a la pàgina 166 de *Strategic Planning for Public Relations*.

#### Vegeu també

Com a guia d'ajuda a la determinació de les estratègies, recomanem revisar *Checklist 5: Action and Response Strategies*, de les pàgines 169-171 de *Strategic Planning for Public Relations*.

- a) la familiaritat (l'audiència coneix o creu conèixer la font).
- b) la simpatia (l'audiència admira el que en sap).
- c) la semblança (la font s'assembla a l'audiència o al que ells voldrien ser).
- d) l'atractiu (la seva aparença presència física).

**3) Control:** es tracta del tercer component d'una font efectiva i es focalitza en el comandament de la font sobre l'audiència i la voluntat percebuda per aquesta que exerceixi aquest control. En aquest component podem veure tres aspectes:

- a) poder (com l'habilitat de dominar i premiar o castigar).
- b) autoritat (com el dret de manar o dirigir les accions d'algú altre).
- c) escrutini (com la capacitat d'examinar en profunditat i determinar la culpa o innocència d'alguna cosa / algú).

Per a finalitzar aquesta primera etapa de selecció de fonts, són d'especial utilitat les **definicions sobre les tipologies de portaveu** que pot tenir una organització i les seves característiques, aportades per l'autor en les pàgines 183-188.

### 6.3.2. El contingut del missatge

La segona etapa d'aquesta part del procés de planificació estratègica se centra en el **contingut del missatge**. Així, primer considerarem els missatges basats en la lògica i, després, els basats en el sentiment / emoció.

#### Missatges que apel·len a la raó (*logos*)

La idea primària de qualsevol vehicle de comunicació s'anomena proposició i es coneix també com a *claim*. Només s'ha de presentar una **proposició** per missatge ja que més d'una pot confondre l'audiència i restar impacte al missatge. Trobem quatre tipus de proposició (pàg. 191):

- 1) **Proposició objectiva:** afirma que alguna cosa existeix i es basa en una evidència demostrable. Els *claims* objectius generalment corresponen a objectius de coneixement que busquen incrementar l'atenció o generar un major enteniment.
- 2) **Proposició conjectural:** afirma que alguna cosa probablement existeix i es basa en conclusions raonades d'una evidència física. Aquest tipus de *claims* provenen d'objectius d'acceptació que busquen construir actituds positives.

#### Vegeu també

També recomanem revisar *Checklist 6A: Message Sources de Strategic Planning for Public Relations* com a guia per a la selecció de fonts del missatge (pàg. 190).

**3) Proposició de valor:** identifica el mèrit d'alguna cosa i està relacionada amb objectius d'acceptació que tracten d'incrementar l'interès o generar actituds positives.

**4) Proposició de política:** identifica un curs d'acció i anima a adoptar-lo. Generalment, obeeixen a objectius d'opinió i acció.

Qualsevol proposició ha de ser argumentada amb arguments forts i proves clares. Algunes de les eines que poden ajudar-nos a enfortir la nostra proposició i a evitar la crítica dels oponents són:

#### 1) Evidències / proves verbals

**a) Analogia:** fa servir situacions familiars i referències per a ajudar l'audiència a entendre noves idees. D'una manera específica, compara dues coses diferents en essència, però sorprenentment similars en un aspecte important.

**b) Comparació:** equiparen alguna cosa a allò que l'audiència pot entendre. Les comparacions positives es fan cap a alguna cosa que l'audiència admira, mentre que les negatives s'equiparen a allò que té en poca estima.

**c) Exemple:** proporciona conclusions extretes de casos relacionats. És especialment efectiu si el cas és recent, creïble i rellevant per a l'audiència.

**d) Estadístiques:** aporten dades clares i difícils de disputar, encara que de vegades pot ser que no s'entenguin correctament o, fins i tot, que siguin manipulades per l'oponent.

**e) Testimonial i ratificació:** vénen de la mà de testimonis o persones que han fet servir el producte o servei de l'organització (testimonial) o de gent que exposa una idea que comparteix l'organització (ratificació).

#### 2) Evidències de suport visual

Una potent presentació visual pot millorar l'efectivitat de les tècniques anteriors. Fotografies, gràfics, diagrames... són d'especial ajuda en la presentació d'estadístiques i informació tècnica.

### **Missatges que apel·len al sentiment (*pathos*)**

Una part important de l'estratègia de relacions públiques i de la comunicació és la vinculació del missatge a les emocions, tant positives com negatives (pàg. 196):

#### 1) Apel·lacions emocionals (*emotional appeals*) positives

a) **Amor:** té una gran varietat d'aproximacions, com ara la unió familiar, la nostàlgia, la compassió...

b) **Virtut:** evoca valors que la societat té en estima generalment, com ara els drets humans, la fidelitat, el patriotisme, la moderació...

c) **Humor:** una eina molt útil per a reforçar actituds i comportaments existents, però no gaire útil per a canviar-los.

d) **Sexe:** els missatges amb contingut sexual poden ser d'ajuda per a reclamar atenció, tot i que la demografia de l'audiència influeix en com es rep aquesta atenció. Aquest tipus de vinculació representa certs problemes, com la potència del *sex-appeal* per sobre de la marca o del missatge en si mateix.

## 2) Apel·lacions emocionals negatives

a) **Por:** com una de les majors emocions humanes, intenta despertar la preocupació o ansietat en els receptors.

b) **Culpa:** una estratègia de missatge negatiu que apel·la al sentit de culpabilitat o vergonya personals i que és molt utilitzada com a tècnica persuasiva en la recaptació de fons. Perquè sigui efectiva, ha de fer que l'audiència se senti com a part de la solució al problema exposat.

Per a acabar amb aquest bloc de contingut, Smith fa un repàs a les pautes que cal seguir per a una correcta comunicació verbal i no verbal, com també una descripció dels elements més importants de la comunicació visual (pàgines 204-219).

### Vegeu també

Smith aporta unes sèrie de consideracions per a tenir en compte en l'ús de l'humor (pàg. 198).

### Vegeu també

Per a la determinació de les apel·lacions dels nostres missatges, pot ser d'una gran ajuda el *Checklist 6B: Message Appeals*, de la pàgina 202 de *Strategic Planning for Public Relations*.



## Bibliografia

**Cuesta, U. (coordinador)** (2012). «Capítulo 5: Una evolución en el modelo de negocio de la comunicación. Nuevos conceptos y nuevas estrategias»; «Capítulo 7: ¿Eres marca o eres precio? La importancia de las acciones promocionales como estrategia de marketing»; «Capítulo 8: La nueva gestión estratégica de marcas: comunicar para vender en la era del consumidor»; «Capítulo 9: Lo que es arriesgado y no lo es, en comunicación comercial». A: *Planificación estratégica y creatividad*. Madrid: ESIC Editorial.

**Smith, R. D.** (2013). «Phase One, Formative Research»; «Phase Two, Strategy». A: *Strategic Planning for Public Relations*. Nova York: Routledge.

