

El pla de comunicació

Joan Vila Vinós

PID_00240396

Temps mínim previst de lectura i comprensió: **2 hores**



Índex

Introducció	5
Objectius	6
1. Pas 7: les tàctiques	7
1.1. Tàctiques de comunicació interpersonal	7
1.2. Tàctiques amb els mitjans de l'organització	9
1.3. Tàctiques amb els mitjans de comunicació	11
1.4. Tàctiques publicitàries i promocionals	13
2. Pas 8: implementació del pla estratègic	15
2.1. Com ordenem el programa?	15
2.2. El calendari de la campanya	16
2.3. El pressupost de la campanya	17
3. Pas 9: l'avaluació del pla estratègic	19
3.1. Què hem d'avaluar?	19
3.2. Quan hem d'avaluar?	20
3.3. Com avaluar?	21
Bibliografia	25

Introducció

En aquest quart mòdul de l'assignatura Comunicació estratègica i creativa a les organitzacions ens centrarem en els dos apartats següents de la planificació estratègica de les relacions públiques. Si en el mòdul 2 vam veure la investigació formativa i l'estratègia, en aquest mòdul analitzarem les tàctiques del pla (des de la selecció de les tàctiques de comunicació fins a la implementació del pla estratègic) i els criteris d'avaluació d'aquest pla. Així, amb aquestes dues fases, acabarem la revisió dels apartats del pla 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 tema 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. Que els estudiants sàpiguen aplicar els coneixements adquirits i la seva capacitat de resolució de problemes en entorns nous o poc coneguts dins de contextos més amplis (o multidisciplinaris) relatius al seu camp d'estudi.
2. Que els estudiants siguin capaços d'integrar coneixements i enfrontar-se a la complexitat de formular judicis a partir d'una informació que, essent incompleta o limitada, inclogui reflexions sobre les responsabilitats socials i ètiques vinculades a l'aplicació dels seus coneixements i judicis.
3. Organització i planificació.
4. Adequació de l'estratègia comunicativa a l'estratègia empresarial concreta de l'organització.
5. 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.
6. Ús i aplicació de les TIC en l'àmbit acadèmic i professional.

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

1. Entendre i saber diferenciar les tàctiques de comunicació interpersonal, les dels mitjans de l'organització, dels mitjans de comunicació i les publicitàries.
2. Saber redactar el programa de relacions públiques, amb l'agrupació d'accions, el seu calendari i el seu pressupost.
3. Saber escollir els criteris d'avaluació del pla, des de les mètriques apropiades fins a la seva periodització i tipologies.

1. Pas 7: les tàctiques

En aquest quart mòdul d'estudi reprendrem el pla estratègic de relacions públiques que vam començar en el mòdul 2. Hi analitzem la situació, l'organització i els públics (passos 1, 2 i 3) per a poder establir les metes i objectius (pas 4), formular les estratègies d'acció i resposta (pas 5) i desenvolupar l'estratègia de missatge (pas 6). Ha arribat el moment de seleccionar les tàctiques de comunicació (pas 7), implementar el pla estratègic (pas 8) i, finalment, veure com podem avaluar-ho (pas 9).

Per a començar amb el nostre pla de comunicació, ens remetrem a la lectura obligatòria *Strategic Planning for Public Relations*, de Ronald D. Smith. En concret, al seu «Phase Three Tactics» («Step 7 Selecting Communication Tactics» i «Step 8 Implementing the Strategic Plan»).

Les tàctiques són els elements visibles d'un pla de relacions públiques o de màrqueting. Amb una comunicació integral de les dues disciplines aconseguirem un pla exhaustiu i cohesionat que integri la millor combinació possible d'eines de comunicació.

Així, en aquesta fase, considerarem les diverses accions de comunicació que podem fer servir per a aconseguir el nostre objectiu.

1.1. Tàctiques de comunicació interpersonal

Les tàctiques de comunicació interpersonal permeten a l'organització supervisar el seu missatge i com es llança, però no poden controlar la reacció de l'audiència a aquest missatge. Es tracta de tàctiques que poden adreçar-se tant als públics externs com interns, sempre que l'organització hi tingui una relació prèvia. Tenen un fort potencial d'impacte a un cost relativament baix. Podem catalogar-les en tres subcategories (pàg. 232):

1) Involucració personal

Es tracta d'un potent element de comunicació per a finalitats informatives, educatives, persuasives o de diàleg i involucra, de manera conjunta, els interessos de l'organització i dels seus públics:

a) **Des del lloc corporatiu:** visita a la planta, jornada de portes obertes, *shadow programs*, preestrenes...

b) **Des del lloc de l'audiència:** porta a porta, demostració a casa...

2) Intercanvi d'informació

Se centra en l'oportunitat de posar cara a cara l'organització amb els seus públics perquè puguin intercanviar informació o aclarir dubtes. Inclou:

a) **Trobada educativa:** serveix per a educar gent que està interessada en un tema concret. Té diverses formes: convenció, conferència, seminari, col·loqui, taller...

b) **Exhibició de producte:** per a mostrar el producte a la xarxa de distribuïdors o al consumidor potencial, bàsicament en el format de fira especialitzada.

c) **Reunió (*meeting*):** és una bona oportunitat perquè l'organització estableixi intercanvis d'informació amb els seus públics. N'és un clar exemple la reunió anual d'accionistes.

d) **Concentració (*rally*):** com els altres tipus de demostracions, es focalitza en la promoció o l'oposició i congrega un gran nombre de gent en suport a una causa. Dins d'aquesta categoria també podem trobar accions de piquets o de boicot.

e) **Discurs (*speech*):** és una xerrada en què es controla la presentació i es vol impactar en el coneixement (*awareness*), l'acceptació o l'acció de l'audiència. El debat o el fòrum en són alguns exemples.

3) Esdeveniments especials

És la categoria més comuna de les tàctiques de comunicació interpersonal. Es tracta d'una activitat creada per l'organització per a proporcionar un punt on interactuar amb els seus públics. Tot i que el límit per al tipus d'esdeveniment el posa la imaginació del planificador, podem trobar:

a) **Esdeveniment cívic:** reuneix la comunitat per a celebrar alguna cosa o divertir-se en actes com fires o festivals, entre d'altres.

b) **Esdeveniment esportiu:** torneig, marató, triatló...

c) **Concurs:** on els participants mostren els seus coneixements o habilitats.

d) **Esdeveniment festiu:** al voltant de festivitats generalitzades, cíviques, culturals o religioses. Les festes de Nadal a les empreses en són un exemple.

e) **Esdeveniment orientat al progrés:** destinat a celebrar el creixement, el desenvolupament o un assoliment d'una organització o comunitat. Entre d'altres, l'avarada d'un vaixell o un acte inaugural amb tall de cinta.

f) **Commemoració històrica:** com la celebració de l'aniversari de l'organització, el dia del fundador, el centenari...

g) **Esdeveniment social:** són còctels, dinars i sopars patrocinats per una organització.

h) **Esdeveniment artístic:** com ara concerts, recitals, exhibicions fotogràfiques o festivals de cinema, entre d'altres.

i) **Esdeveniment per a recaptar fons:** activitats en què les organitzacions sense ànim de lucre interactuen amb els seus públics en recerca de suport.

j) **Esdeveniment de *publicity*:** amb un alt percentatge de creativitat, pretenen presentar el missatge de l'organització amb un clar objectiu mediàtic.

1.2. Tàctiques amb els mitjans de l'organització

Són les tàctiques ideals quan els nostres públics són massa extensos per interactuar-hi de manera personal i, alhora, es vol mantenir el control del contingut del missatge, com també de la temporització i de la seva difusió. Atès que aquesta categoria pot adaptar-se a públics específics, és més efectiva per als objectius d'acceptació i acció que les tàctiques basades en els mitjans generals o en la publicitat. Així, tot i que poden tenir un cost elevat, poden adreçar-se a públics molt seleccionats, de manera que el cost per impacte resulta rendible. Seguint la categorització d'Smith, trobem les següents tipologies (pàg. 245):

1) Publicacions generals

a) **Publicació seriada:** setmanal, mensual o trimestral. Es tracta, entre d'altres, del butlletí d'informació (*newsletter*).

b) **Publicació autònoma (*stand-alone*):** és una publicació que no té periodicitat, s'edita un cop, encara que pot tenir actualitzacions. Exemples: fullet, full de mà (*flier*) o circular.

c) **Informe de situació (*progress report*):** se centra en el desenvolupament d'una organització, particularment en la seva activitat en un període de temps recent. L'informe anual o trimestral de l'organització corresponen a aquesta categoria.

Vegeu també

Per a acabar amb les tàctiques de comunicació interpersonal, recomanem repassar el llistat de qüestions pràctiques que aporta Smith a l'hora de planificar un esdeveniment (pàg. 241) i la revisió de *Cheklis 7 A: Interpersonal Communication Tactics*, de la pàgina 243 de *Strategic Planning for Public Relations*.

d) Manuals d'usuari (*user kit / consumer kit*): són manuals adreçats a la gent que farà servir el producte o servei i inclouen informació de context i indicacions d'ús.

e) Informe d'investigació: quan les organitzacions dirigeixen o patrocinen investigació formal sobre els seus interessos, opten per compartir els resultats d'aquesta investigació, especialment amb els mitjans.

f) Diversos: pòsters, *displays*, aparadors, taulers d'anuncis...

2) Publicitat directa (*direct mail*)

a) Carta: es tracta de l'opció més comuna en aquesta categoria i és una carta adreçada de forma personal i directa.

b) Memoràndum: és un breu missatge escrit adreçat a un individu o un grup de gent. Generalment, són missatges interns i solen ser informals, frescos i orientats a l'acció.

c) Postals: similars a la carta, però no inclouen sobre i solen utilitzar-se per a anuncis o recordatoris.

d) Invitació: comunicació formal i personalitzada per a la invitació a actes corporatius.

e) Catàleg: llibres o fullets dirigits als consumidors generalment amb la relació d'ítems o serveis disponibles per a la seva compra / contractació.

3) Mitjans electrònics

a) Mitjans d'àudio: els mitjans telefònics porten noves oportunitats per a la informació segons demanda i per a difondre missatges gravats a milers d'usuaris. També cal destacar els formats registrats, com les demostracions en CD o els *podcasts* a internet.

b) Mitjans de vídeo: en formats no emesos (*nonbroadcast video*), com ara el vídeo corporatiu, la videoconferència o la reproducció en temps real (*streaming video*) a internet.

c) Autoedició electrònica: que implica l'autopublicació de materials dels departaments *in-home* de l'empresa.

d) Mitjans digitals: amb el correu electrònic, les publicacions en línia (catàlegs, informes anuals, butlletins d'informació... en format digital) o les aplicacions vinculades als dispositius mòbils i el lloc web corporatiu.

4) Mitjans socials (*social media*)

a) **Wiki:** és un lloc web col·laboratiu on l'usuari pot editar el contingut afegint material i modificant (per exemple, Viquipèdia). Algunes companyies ho fan servir com a substitut de les intranets, que són més estàtiques i no en permeten l'edició.

b) **Blog:** es tracta d'un lloc web obert a tothom i actualitzat, generalment, per un individu com a autor. Per a aprofundir en les relacions que un professional de les Relacions Públiques ha d'establir amb els bloguers, recomanem revisar el quadre de la pàgina 258.

c) **Xarxes socials:** amb els perfils corporatius a Facebook, Twitter o LinkedIn, entre d'altres.

1.3. Tàctiques amb els mitjans de comunicació

Els mitjans de comunicació ens permeten aconseguir grans audiències i permeten a l'organització arribar a la majoria de membres d'una determinada comunitat, d'una certa professió o a aquells que estan interessats en un determinat tema. Un altre benefici que aporten aquestes tàctiques és que la publicitat que generen és gratuïta, però potser el principal ve de la credibilitat que ofereixen al missatge de l'organització. De les pàgines 266-273, Smith fa un repàs de les característiques i formats dels quatre grans mitjans de masses (premsa, revistes, ràdio i televisió). Aquí, però, ens centrarem en les formes en què podem subministrar informació als mitjans perquè difonguin els missatges a les seves audiències (pàg. 276):

1) Subministrament d'informació directa

a) **Full informatiu (*News Fact Sheet*):** es tracta d'un comunicat breu, generalment d'una pàgina, que esbossa informació sobre un esdeveniment d'interès periodístic i presentat amb *bullet points*. És útil per als mitjans a l'hora d'escriure les seves històries, ja que resumeix de manera clara els fets més destacats.

b) **Llista d'esdeveniments (*Event Listing*):** en format de calendari sobre els propers actes que celebrarà l'organització i que tenen a veure amb la comunitat.

c) **Notes d'entrevista:** en un format pregunta-resposta, transcriuen una entrevista realitzada a una font de l'organització.

Vegeu també

Per a acabar amb les tàctiques dels mitjans de l'organització, recomanem revisar *Cheklis 7 B: Organizational Media Tactics*, de les pàgines 262-263 de *Strategic Planning for Public Relations*.

d) Comunicat / nota de premsa d'actualitat: es tracta d'una història amb potencial de notícia escrita pel relacions públiques i lliurada als mitjans perquè la difonguin. Hi ha diverses tipologies (vegeu la pàgina 278). També podem trobar-lo en format de correu electrònic (més breu).

e) Comunicat de premsa de característiques (*feature*): a diferència de les anteriors, aporta una mena d'antecedents (*background*) al fet noticable. Pot tenir diversos formats, com ara la biografia o el *backgrounder*.

f) *Soundbite* / declaració: es tracta d'una cita directa de la font, mitjançant un tall de veu procedent d'una entrevista.

g) Comunicat de premsa en àudio: és una història editada que els relacions públiques subministren als mitjans radiofònics.

h) *Video B-Roll*: declaracions i altra informació visual relacionats amb el fet noticable.

i) Comunicat de premsa en vídeo: d'uns 30 a 90 segons de durada, és l'equivalent al comunicat de premsa escrit, però amb informació visual i àudio.

j) Comunicat de premsa per a mitjans socials: aporta informació sobre el fet noticable a blocs, llocs web i altres mitjans digitals. És habitual que incloguin tot tipus d'enllaços o adjunts, com ara MP3 o fotografies.

k) *Media Kit*: en format físic, aglutina la majoria dels elements descrits anteriorment i serveix com un paquet d'informació per als mitjans amb tots els materials al voltant del fet que s'ha de comunicar.

l) *Online Newsroom*: en format virtual, es tracta d'un ampli conjunt de pàgines dins d'un lloc web que inclou la majoria dels elements llistats anteriorment, a més d'una galeria d'imatges o talls d'àudio.

2) Subministrament d'informació indirecta

a) *Media alert*: serveix per a avisar els mitjans de propers esdeveniments amb potencial de notícia.

b) *Story Idea Memo* / *Tip Sheet*: són comunicats breus i informals que pretenen despertar l'interès dels periodistes en un tema.

c) *Carta d'interès*: s'adreça als periodistes per a sondejar-los sobre el seu potencial interès en un fet determinat.

3) Subministrament d'opinió

a) **Declaració de posició (*Position Statement*):** ofereix el punt de vista corporatiu sobre un determinat tema. Pot tenir diversos formats com el *position paragraph* o el *contingency statement* (pàg. 283).

b) **Carta a l'editor / director:** són uns vehicles de *publicity* potencials per a comunicar temes que no tindrien cabuda en el contingut propi del mitjà.

c) **Guest editorial:** de més extensió i profunditat que l'anterior, té un major impacte i prestigi.

3) Interacció amb els mitjans

a) **Entrevista:** al responsable de Relacions Públiques o portaveu de l'organització. Es prepara per endavant i s'anticipa a les possibles preguntes dels periodistes.

b) **Roda de premsa:** en essència, una entrevista en grup, en què el portaveu de l'organització fa una declaració d'interès seguida d'una sessió de preguntes dels periodistes.

c) **Entrevista a plató:** és un híbrid de les dues anteriors i es fa a les instal·lacions del mitjà, normalment televisió o ràdio.

1.4. Tàctiques publicitàries i promocionals

Així com la publicitat es fa servir per a vendre un determinat producte o servei i posicionar una marca en la ment del consumidor, les seves tècniques i eines també poden ajudar les Relacions Públiques a assolir els objectius de l'organització. A continuació detallarem les **principals tàctiques de publicitat i promoció** (pàg. 290):

1) Publicitat en mitjans impresos

a) **Publicitat en revistes:** generalistes, professionals o especialitzades, i amb una gran varietat de formats (per exemple, el *advertisorial*).

b) **Publicitat en diaris:** amb anuncis de *display*, classificats o *run of press*.

c) **Publicitat en directoris:** com ara les *Pàgines Grogues* o els directoris d'associacions professionals.

d) **House Ads:** vinculats a les publicacions d'esdeveniments especials o anuals, entre d'altres.

2) Publicitat en mitjans electrònics

Vegeu també

Per a acabar amb les tàctiques amb els mitjans de comunicació, recomanem revisar *Checklist 7 C: News Media Tactics*, de les pàgines 288 i 289 de *Strategic Planning for Public Relations*.

a) **Esport de televisió:** d'una durada que va, generalment, dels 10 als 30 segons i que pot tenir diversos formats. Relacionat amb l'esport, trobem el **product placement** (incorporació del producte en la trama d'una sèrie o pel·lícula) o el **branded entertainment** (en què el contingut televisiu gira al voltant de la marca o producte).

b) **Falca de ràdio:** generalment de 10 o 30 segons.

c) **Anunci en mitjans digitals:** en què els llocs web ofereixen una gran varietat de formes, des dels elements emergents fins als bàners o els *superstitials*.

d) **Long-Form:** utilitzats en ràdio i televisió, són continguts amb una durada superior als dos minuts que l'organització patrocina o en què, directament, crea el contingut com a expert en un tema.

3) Publicitat en mitjans exteriors

a) **Cartelleria exterior:** pot tenir múltiples formats, com les tanques, els murals, les tanques digitals... També entrarien en aquesta categoria les tanques publicitàries en estadis esportius o similars.

b) **Senyalística:** entesa com la senyalització permanent (direccional a l'empresa) o temporal (per a un esdeveniment).

c) **Vídeo exterior:** el seu principal format és el **videomosaic (video wall)**, com una pantalla de grans dimensions que transmet informació audiovisual.

d) **Publicitat en mitjans de transport:** tant al seu interior com a l'exterior o, fins i tot, en els bitllets de transport.

e) **Publicitat aèria:** en dirigibles o avionetes, entre d'altres.

f) **Inflables:** molt útils per a captar l'atenció en un punt determinat.

4) Articles promocionals

Es tracta de detalls per a regalar al consumidor que poden convertir-se en un recordatori de la marca, producte o servei. Des de samarretes o tot tipus de roba fins a bolígrafs, rellotges...

Vegeu també

Per a aclarir la necessitat de cadascuna d'aquestes tàctiques en el nostre pla estratègic, recomanem revisar *Checklist 7D: Advertising and Promotional Tactics*, de les pàgines 302 i 303 de *Strategic Planning for Public Relations*.

2. Pas 8: implementació del pla estratègic

Per a la implementació del pla estratègic seguirem «Step 8 Implementing the Strategic Plan» de la lectura obligatòria *Strategic Planning for Public Relations*.

Un cop hem vist les múltiples formes de presentar el nostre missatge, ha arribat el moment de centrar-nos en com implementar aquestes tàctiques. En aquest pas 8 veurem, d'una banda, com organitzar totes les tàctiques seleccionades en un programa cohesionat i lògic i, d'altra banda, com programem i pressupostem aquest pla.

2.1. Com ordenem el programa?

Abans de començar amb el disseny del programa cal revisar de nou la informació recopilada en els passos 1, 2 i 3. Reconsiderarem el problema o tema que cal tractar, amb la pertinent revisió de la informació de l'organització, el seu entorn i les percepcions sobre el tema. A continuació, examinarem els diversos públics i l'anàlisi que n'hem fet.

Un cop feta aquesta revisió, podrem considerar diverses formes d'agrupar el conjunt de tàctiques. No hi ha un únic format vàlid per a cada tema, sinó que hauréu de guiar-nos pel sentit comú i veure quin és l'element més distintiu del nostre programa. Així, l'objectiu serà trobar el format que ens permeti exposar millor i més fàcilment la nostra anàlisi i recomanacions. Smith ens aporta **cinc maneres diferents d'agrupar les tàctiques del nostre pla** (pàg. 306-308):

1) **Agrupades segons la categorització de mitjans:** amb aquest enfocament es passa de la fase d'investigació a una visió general de les metes, objectius i estratègia associats als passos 4, 5 i 6. A continuació, farem una llista de cada tàctica d'acord amb les categories de mitjans del pas 7. Amb cada tàctica, caldrà indicar-ne els públics rellevants i els objectius. Com a punt final, indicarem els mètodes d'avaluació (que veurem en el pas 9). Es tracta d'un bon enfocament inicial, però pot passar per alt altres agrupacions de tàctiques més lògiques.

2) **Agrupades segons el públic:** la fase d'investigació ens portarà a un esquema de cada públic clau (*key public*) i, per a cadascun d'ells, una visió de les seves metes i objectius (pas 4). Seguirem amb la fase estratègica, on veurem com interactuar i comunicar-nos amb cadascun dels públics (passos 5 i 6) i amb les tàctiques associades a cada estratègia (pas 7) per finalitzar amb els mètodes d'avaluació (9). És un bon enfocament quan el pla se centra en les diferències entre els diferents públics.

3) **Agrupades per metes:** aquest enfocament comença amb la fase d'investigació i aporta una visió de conjunt de les metes associades al tema / problema que cal tractar. Haurem d'identificar les iniciatives basades en cada meta i focalitzar la resta del pla en cada iniciativa. En la presentació de cadascuna d'elles, identificarem la informació rellevant, els públics clau, els objectius, l'estratègia amb els missatges clau (*key messages*), les tàctiques i el mètode d'avaluació. Aquest format és útil quan les metes són prou diferents per tractar-les de forma independent.

4) **Agrupades per objectius:** com en l'enfocament anterior, comença amb la investigació dels passos 1, 2 i 3. Després, aporta una visió de conjunt de les metes i objectius del pas 4 per centrar-se, a continuació, amb cada objectiu. A cada un d'ells, identificarem els públics clau, l'estratègia amb els missatges seleccionats, les tàctiques i els mètodes d'avaluació. Farem servir aquest enfocament quan són els objectius (i no les metes o els públics) l'element més diferenciador dins del pla.

5) **Agrupades per departaments:** d'estructura similar als dos anteriors, aquesta aproximació és útil quan l'estructura de l'organització coincideix amb les àrees del programa en el nostre pla estratègic.

2.2. El calendari de la campanya

Un cop seleccionat el grup de tàctiques, haurem d'establir els requeriments específics per a la seva elaboració: d'una banda, el patró i la freqüència de la comunicació de les tàctiques i, d'altra banda, la línia de temps de les tasques necessàries per a la seva implementació.

La mera exposició a un missatge és insuficient per a moure algú a l'acció. La freqüència d'exposició és un factor important perquè el missatge deixi empremta. Així, la repetició augmenta el coneixement i porta a un major grau d'acceptació.

En aquest punt haurem de tenir en compte la **freqüència del missatge** (entesa com el nombre i patró de missatges presentats a un públic determinat en un període de temps concret) i l'**abast del missatge** (el nombre d'individus exposats a un únic missatge). Smith aporta alguns **consells sobre la freqüència de les tàctiques** (pàg. 312):

1) **Presentacions múltiples:** encara que els estudis indiquen que són necessàries tres exposicions per a obtenir un impacte, haurem de trobar diferents maneres per a repetir i reforçar el missatge amb diversos mitjans.

Vegeu també

A l'hora de decidir quin enfocament fem servir, poden ajudar les preguntes plantejades a *Checklist 8 A: Packaging Communication Tactics*, de la pàgina 309 de *Strategic Planning for Public Relations*. També caldrà revisar les pautes per a la redacció del **llibre del pla de campanya (campaign plan book)** que aporta l'autor a la pàgina 310.

2) **Repetició en el temps:** la investigació ens mostra que la majoria d'audiències recorden abans un missatge que han vist diàriament durant diversos dies que un vist diverses vegades un mateix dia.

3) **Confusió de l'audiència:** un missatge difós i repetit no és garantia que la nostra audiència l'hagi interioritzat.

4) **Públic clau:** amb pressupostos limitats, les organitzacions han de trobar un balanç entre abast i freqüència. Els públics clau, com a audiència estratègica, ens permeten un major impacte quan no podem adreçar-nos a una gran majoria.

Un cop definides les tàctiques, com les agruparem i decidida la freqüència, hem d'establir el **calendari de tasques** (*timeline of tasks*). Es tracta de la relació detallada de cadascuna de les tasques necessàries per a desenvolupar cada tàctica. Smith aporta tres maneres diferents de plantejar aquest punt: el compte enrere des de l'acció inicial fins a la finalització de la tàctica, el **Gantt Chart** o el **Pert Chart** (vegeu les figures 8.1 i 8.2 de les pàgines 315 i 316).

2.3. El pressupost de la campanya

El desenvolupament dels recursos necessaris per a assolir els objectius és un tema que hem tractat des de l'inici del procés de planificació. En el pas 1 hem considerat la importància d'un tema i el seu impacte potencial en l'organització. En el pas 2, quan vam analitzar l'organització, vam veure el nivell de recursos disponibles per a l'acció de relacions públiques. Finalment, en els passos 4, 5 i 6 va caldre ser realistes a l'hora d'exposar un curs d'acció apropiat als recursos de l'organització. Per tant, en cada punt del procés de planificació, hem de ser pràctics i tenir presents les limitacions de pressupost per a arribar a recomanacions realistes i realitzables.

Hem de tenir en compte que el pressupost té a veure amb altres elements més enllà dels diners. Així, Smith, ens assenyala **cinc categories que cal pressupostar** (pàg. 316):

1) **Personal:** el nombre de gent i hores necessàries per a assolir el resultat esperat de la tàctica.

2) **Materials:** tots aquells suports o eines necessaris per a cadascuna de les tàctiques, incloent-hi des del paper, *media kits* o la impressió de qüestionaris per a la realització de reunions de grup (*focus groups*).

3) **Cost dels mitjans:** per a pagar les activitats de comunicació externa vinculades a les tàctiques de publicitat. Aquí també haurem de tenir en compte el *fee*, o sistema de retribució de l'agència de publicitat o relacions públiques, si treballem amb alguna d'elles.

4) **Equips i instal·lacions (*facilities*):** tot el material que haurem de comprar, com ordinadors, impressores, o la preparació d'espais.

5) **Costos administratius:** com ara els càrrecs de telèfon, missatgeria i altres activitats d'oficina.

Hi ha diferents enfocaments per a pressupostar el nostre pla d'acció i que Smith detalla a les pàgines 319-325.

Per a poder determinar **quin grau d'èxit** és necessari que assoleixi el nostre pla per a cobrir el seu cost, l'autor ens aporta dos sistemes de càlcul (pàg. 325):

1) **Break-even point, o punt mort:** identifiquem el cost total del projecte, determinem el valor del resultat desitjat i dividim el primer valor pel segon. La seva fórmula és $BEP = c / v$ (cost dividit per valor).

2) **Cost per càpita:** està associat al nombre de gent necessari per a cobrir el cost del programa. Dividirem el cost total del projecte pel nombre de gent que conforma el resultat desitjat. La seva fórmula és $PCC = v / p$.

Vegeu també

Per a finalitzar el pas 8 del nostre pla estratègic, recomanem respondre les qüestions plantejades a *Checklist 8 B: Implementing the Strategic Plan* (pàg. 328) de *Strategic Planning for Public Relations*.

3. Pas 9: l'avaluació del pla estratègic

Aquest és l'últim pas del pla estratègic. Per al seu estudi, ens centrarem en «Phase 4 Evaluative Research» i, en concret, en «Step 9: Evaluating the Strategic Plan», dins de la lectura obligatòria *Strategic Planning for Public Relations*.

Així com vam començar el nostre pla amb una etapa d'investigació formativa, aquí tornem a les tècniques d'investigació per a avaluar l'efectivitat de les nostres tàctiques a l'hora d'assolir els objectius fixats.

L'avaluació del programa és el mesurament sistemàtic dels resultats del projecte basat en la mesura que han aconseguit els seus objectius.

3.1. Què hem d'avaluar?

La clau a l'hora de crear qualsevol programa d'avaluació rau en l'establiment dels criteris apropiats per a jutjar què és efectiu. Aquest pla haurà de contemplar diversos temes: els criteris que haurem de fer servir per a mesurar l'èxit, la temporització per a l'avaluació i les formes específiques per a mesurar cadascun dels nivells dels objectius (coneixement, acceptació i acció). A més, haurà d'indicar les diverses eines d'avaluació i com s'utilitza aquesta avaluació.

Smith ens aporta una sèrie de preguntes que ens poden ajudar a qüestionar-nos **quins temes són importants** a l'hora de fixar el programa d'avaluació (pàg. 332):

1) **A l'hora de dissenyar el pla:** Amb quins criteris hem de jutjar el pla? Quina informació necessitem per a fer la valoració? Quins estàndards d'exactitud i fiabilitat necessitarem per a realitzar aquesta valoració?

2) **A l'hora d'escollir les fonts d'informació:** Qui disposa de la informació? Com podem obtenir aquesta informació?

3) **A l'hora de decidir com utilitzar la informació recopilada:** Qui rebrà l'avaluació final i què farà amb aquesta informació? Quina disposició i capacitat tenen les persones amb capacitat de decisió per a rebre avaluacions que no siguin completament positives? A més d'aquestes persones, qui hauria de rebre aquesta informació?

Abans de desenvolupar les tècniques específiques d'avaluació, però, haurem de definir els criteris amb els quals jutjarem l'efectivitat. Aquests criteris s'anomenen **mètriques** i són els estàndards de mesura per a avaluar el resultat

d'un programa o projecte. Tot i que els estàndards d'aquestes mètriques variaran en funció de cada objectiu, algunes pautes generals són: la seva utilitat cap a l'organització pel fet que estan fortament arrelades als objectius; el grau de realisme i possibilitat de realització (quant a cost, temps i recursos); la seva ètica i responsabilitat social; la seva credibilitat (reforçada per dades contrastables) i la possibilitat que es presentin d'una manera seqüencial.

L'autor ens presenta algunes possibles **categories de mètriques d'avaluació** d'acord amb els tres tipus bàsics d'objectius (pàg. 332-333):

1) Mètriques per a avaluar objectius de coneixement:

- a) Mitjana de la cobertura i càlcul de les impressions en mitjans.
- b) Enquesta de coneixement (*awareness*) postcampanya.

2) Mètriques per avaluar objectius d'acceptació:

- a) Tabulació de sol·licituds d'informació.
- b) Enquesta d'actitud / opinió postcampanya.
- c) Tabulació de cartes, missatges de correu electrònic i trucades que expressin interès o suport.
- d) Avaluació de l'audiència postesdeveniment.

3) Mètriques per a avaluar objectius d'acció:

- a) Mesura de resultats (vendes de tiquets, donacions o altes).
- b) Mesura de millores.
- c) Canvis en l'organització o en l'entorn.

3.2. Quan hem d'avaluar?

Hi ha tres etapes en el procés del programa d'avaluació: l'informe d'implementació, els informes de situació i l'avaluació final (pàg. 335):

1) **Informe d'implementació:** es tracta del primer punt potencial d'avaluació i consisteix en el seguiment de la implementació de cada tàctica, assegurant-nos que es desenvolupa d'acord amb el pla establert.

Vegeu també

El quadre «Twelve Reminders about Evaluative Research», de la pàgina 334 de *Strategic Planning for Public Relations*, pot ser d'especial ajuda a l'hora de fixar el nostre pla d'avaluació.

2) **Informe de situació:** per a monitoritzar diversos punts clau mentre s'implementa la tàctica. Es tracta d'avaluacions preliminars en què els planificadors poden fer modificacions estratègiques a mesura que van implementant el programa.

3) **Informe final:** revisen el programa en tot el seu conjunt, mesurant l'impacte i el resultat de les diverses tàctiques. Així, l'avaluació final mesura com les tàctiques han assolit els objectius fixats.

En aquest punt també hem de decidir com estructurar l'avaluació en relació amb el mesurament d'estàndards. Encara que hi ha múltiples possibilitats, les més comunes són:

1) **Estudi posterior:** fixa la implementació de la tàctica, en mesura l'impacte i significa que aquesta tàctica ha causat l'impacte desitjat. Aquest enfocament és l'apropiat per als objectius d'acció que mesuren la resposta de l'audiència.

2) **Estudi anterior i posterior:** es tracta de l'estudi pretest / posttest. Implica l'observació abans de la implicació de qualsevol programació de relacions públiques. Aquesta observació inicial serà la base de comparació per a estudis posteriors. Implica, bàsicament, tres etapes: observació i mesura d'un públic, exposició d'aquest públic a una tàctica i mesurament de nou del públic.

3) **Estudi anterior i posterior revisat:** implica dos grups de mostra extrets d'un mateix públic objectiu. Un grup serà el que rep un determinat missatge, mentre que l'altre és un grup de control que no serà exposat al missatge. Aquest procés té quatre elements: observació i mesura de cadascun dels dos grups, exposició del primer grup a una tàctica, mesurament de nou dels dos grups i, finalment, comparació dels resultats de tots dos.

3.3. Com avaluar?

Considerarem cinc nivells d'avaluació (pàg. 339):

1) Avaluació de judicis

Es tracta d'una avaluació a base de pressentiments i experiències, un *feedback* de caire informal. Aquest tipus d'avaluació confia en observacions personals i subjectives i es basa en l'observació personal. També pot incloure un panell d'experts externs a l'organització que analitzarà de manera més formal el programa.

2) *Outputs* de comunicació

Es tracta d'un mètode que se centra en el desenvolupament i presentació del missatge, mesurant els productes de comunicació i la seva distribució. Alguns dels seus possibles mètodes són:

a) Producció de missatges: quantifica el treball realitzat pel departament de relacions públiques o el planificador (missatges llançats, elements de comunicació produïts...).

b) Distribució de missatges: se centra, a més d'en l'anterior, en la distribució d'aquests missatges, els contactes amb els mitjans i el nombre de missatges enviats.

c) Cost dels missatges: analitza el cost en diners que una organització ha invertit en la presentació del seu missatge. En mitjans impresos, simplement es divideix el cost total pel nombre d'unitats. Per als mitjans electrònics, utilitzem el CPM (cost per mil).

d) Valor de la publicitat: basat en el sistema MRP (*Media Relations Rating Points*) que, a més de tenir en compte el valor de les mencions en els mitjans, valora altres factors, com el valor dels missatges exposats.

e) Equivalència de valor publicitari: anomenat *Advertising Value Equivalency* (AVE) és el més utilitzat, encara que no el més correcte. Posa en valor monetari l'espai que els mitjans han destinat al missatge de l'organització, amb la tarifa d'espai publicitari. El problema que planteja és que el missatge de relacions públiques no és un anunci (plus de credibilitat pel seu format de notícia) i tampoc no té en compte el valor (positiu o negatiu per a l'organització) del missatge esmentat.

3) Objectius d'*awareness* / coneixement

L'avaluació del coneixement se centra en el contingut del missatge, tenint en compte quanta gent ha estat exposada al missatge, quina facilitat de comprensió té i quin grau de record s'ha aconseguit. Els mesuraments d'*awareness* més comuns són:

a) Exposició del missatge: mesura el nombre de gent dels públics clau exposats al missatge. Es tracta d'una xifra difícil d'obtenir i per això molts relacions públiques acudeixen als serveis de *clipping*, tot i que haurem de tenir en compte que les impressions en els mitjans sempre ens parlaran d'audiències totals dels mitjans i no de l'audiència dels nostres públics clau.

b) Contingut del missatge: se centra a avaluar si el missatge ha estat positiu o negatiu per a l'organització, més enllà de simplement explicar-ne les aparicions.

c) **Mesures de llegibilitat:** gira entorn de la comprensió del missatge, centrant-nos en les capacitats de recepció dels nostres públics.

d) **Recuperació del missatge:** es basa en les tècniques de la investigació publicitària i consisteix, bàsicament, a entrevistar un grup per a preguntar-li què recorda d'un missatge al qual han estat exposats.

4) Objectius d'acceptació

Un dels majors defectes de les tècniques d'avaluació basades en el missatge és que no s'adrecen a la conseqüència originada en els públics, sinó que simplement jutgen l'existència del missatge o, com a molt, el seu nivell de coneixement. Així, una avaluació més efectiva es basarà en els nivells d'acceptació i acció. Hem de recordar que els nivells d'acceptació corresponen a l'impacte desitjat en els interessos i actituds del públic. Els dos enfocaments més comuns per a la mesura dels objectius d'acceptació són:

a) **Feedback de l'audiència:** enumera i analitza la reacció voluntària de l'audiència, com el nombre de visites al lloc web, el nombre de trucades o missatges de correu electrònic rebuts... Aquest *feedback* de l'audiència pot ser un eficaç mesurament del nivell d'informació i interès del públic.

b) **Estudi de *benchmark*:** aporta una base per a comparar els resultats d'un programa amb un estàndard. Aquests estàndards poden ser de caire divers: els nivells inicials d'interès o actituds positives, resultats de programes similars d'altres organitzacions, el resultat d'un programa similar durant un període previ...

5) Objectius d'acció

Els objectius finals de la majoria d'activitats de Relacions Públiques es focalitzen en els temes bàsics de l'organització, sobretot l'acció buscada en els seus públics clau. En aquesta part de la fase d'avaluació del procés de planificació, ens centrarem en el mesurament d'aquests objectius d'acció:

a) **Participació de l'audiència:** analitza el nombre de persones que han respost activament al missatge. Aquest tipus de xifres són fàcils d'obtenir i mesurar si l'objectiu buscat és la participació (esdeveniment de recaptació de fons, concerts...).

b) **Observació directa:** moltes vegades es tracta de la forma més simple de calibrar l'efectivitat d'una acció. Per exemple, si l'objectiu és la recaptació d'una xifra determinada per un acte solidari, tot l'import per sobre d'aquesta xifra correspon a l'èxit addicional de la planificació. Algunes de les tècniques de *benchmark* descrites en l'apartat anterior també poden ser útils per a avaluar objectius d'acció.

c) **Efectivitat relativa dels mitjans:** té a veure amb el comportament generat per un mitjà particular en comparació amb altres, mesurant-ne l'eficàcia en la consecució de l'acció de l'audiència.

Acabarem aquest mòdul amb la *Declaració de Barcelona de principis de mesura*, sorgida en la trobada mundial de professionals de les Relacions Públiques de Barcelona el 2010. Es tracta d'un manifest que vol aportar estàndards i enfocaments comuns per a mesurar i avaluar les relacions públiques. Ens basem en el resum d'Smith de la pàgina 354:

a) **Metes:** és important fixar i gestionar l'establiment de metes i el seu mesurament en un procés que és quantitatiu i holístic.

b) **Quantitat i qualitat:** en lloc de mesurar la situació en els mitjans, cal considerar la qualitat de la cobertura dels mitjans, incloent-hi el to, la credibilitat, la rellevància, la difusió del missatge, els portaveus i la preeminència en els mitjans.

c) **Equivalència publicitària:** aquest enfocament de cost dels espais en els mitjans és rebutjat com a valor per a les relacions públiques.

d) **Mitjans socials:** No hi ha una única mètrica per a mesurar els mitjans socials, però caldrà desenvolupar un programa d'avaluació per al seu ús corporatiu.

e) **Outcome:** és més important mesurar l'efecte dels resultats (incloent-hi el reconeixement, la comprensió, l'actitud i el comportament) que el resultat en si mateix. El mesurament requereix una anàlisi quantitativa i qualitativa.

f) **Resultats:** el mesurament s'ha de focalitzar en els resultats de negoci / organitzacionals i en l'impacte de l'activitat de relacions públiques.

g) **Confiança:** els mètodes de mesurament han de ser transparents i repetibles.

Amb el pas 9 haurem acabat el nostre pla estratègic de Relacions Públiques.

Vegeu també

Per a aprofundir en els passos d'aquest punt, recomanem revisar *Cheklist 9: Evaluation Plan*, de les pàgines 357 i 358 de *Strategic Planning for Public Relations*.

Bibliografia

Smith, R.D. (2013). «Phase Three, Tactics»; «Phase Four, Evaluative Research». A: *Strategic Planning for Public Relations*. Nova York: Routledge.

