



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra: Management Dell'Innovazione

Gestione della Comunicazione Aziendale

Caso: Brand Switch Junkers Bosch

RELATORE

PROF. Maria Isabella Leone

CANDIDATO
Mattia Farina
MATR. 67611

CORRELATORE

PROF. Francesco Rullani

ANNO ACCADEMICO 2016/2017

*Ringrazio mia madre per avermi permesso di raggiungere questo
sudato e ambito traguardo*

*Ringrazio la Professoressa Maria Isabella Leone, relatrice della
tesi, per la pazienza con cui mi ha supportato*

Gestione della Comunicazione Aziendale

Caso: Brand Switch Junkers Bosch

INDICE

1. Introduzione	6
2. Comunicazione: storia e evoluzione	9
2.1. L'importanza della comunicazione	
2.2. Le ere della comunicazione	12
2.2.1.L'era della Scrittura	
2.2.2.L'era della Stampa	
2.2.3.L'era della "telecomunicazione"	
2.2.3.1. Radio	
2.2.3.2. Televisione	
2.2.4.L'era del 2.0 e dei social	
2.3. L'importanza dell'innovazione	21
2.3.1.La gestione dell'innovazione	
3. Gestione della comunicazione aziendale	27
3.1. La comunicazione d'impresa	
3.1.1.Comunicazione esterna	
3.2. Obiettivi comunicazione d'azienda	32
3.3. Strategia comunicazione	36
3.3.1.Campagna di comunicazione	
3.4. Communication mix	42
4. Efficacia del messaggio	49
4.1. Brand architecture	
4.2. Messaggio comunicazione	54
4.3. Neuromarketing	58
4.4. Communication Mix	64

5. Caso Junkers Bosch: brand switch, strategia di comunicazione	70
5.1. Introduzione	
5.2. Bosch, un po' di storia	74
5.3. Junkers, un po' di storia	75
5.4. Bosch oggi	76
5.4.1.Valori	
5.5. Strategia Comunicazione	78
5.5.1.Club Junkers	
5.5.2.Track Tour	
5.5.3.Missione Green	
5.5.4.Campagna social network	
5.6. Conclusioni	86
6. Conclusione	88
7. Bibliografia	90

INTRODUZIONE

In un'economia chiusa e primitiva sono gli stessi soggetti che svolgono le due fasi di produzione e consumo; in un sistema economico evoluto la produzione è affidata a soggetti specializzati che, attraverso l'ulteriore fase dello scambio, destinano i beni e servizi prodotti ai consumatori, diversi dai precedenti. Questi soggetti specializzati sono le imprese, che sono dei sistemi aperti, in quanto hanno rapporti con l'ambiente ricevendo risorse e informazioni (input) e restituendo prodotti e servizi (output).

La necessità di interazione con l'ambiente esterno richiede all'azienda di avere una buona capacità di comunicazione.

Il seguente lavoro tratterà proprio il tema della comunicazione andando a farne inizialmente un'analisi storica, passando per le sue ere, analizzando il rapporto stretto che essa ha con l'innovazione e descrivendone il suo ruolo nella società, antica e moderna.

Successivamente si contestualizzerà il ruolo che ha la comunicazione all'interno di un'impresa, l'organizzazione complessa e articolata che si cela dietro la strutturazione di una campagna di comunicazione e la relazione che essa deve mantenere con i valori e la mission aziendale. Introduremo poi concetti teorici riguardanti la strategia di comunicazione, l'individuazione degli obiettivi che essa si porrà e i mezzi utilizzabili per la realizzazione degli obiettivi.

Dopo aver capito l'importanza della comunicazione e come essa viene integrata nel sistema impresa, il seguente elaborato entrerà in una fase più tecnica. Verrà quindi studiato il marchio e i vari concetti che esso comunica, le fasi di costruzione di un messaggio di comunicazione e l'introduzione a tecniche innovative, che mixano psicologia, statistica e marketing.

La fase finale del lavoro analizzerà il seguente caso aziendale: il brand switch tra Junkers e Bosch. Lo studio del caso, della storia dei brand e delle strategie utilizzate nel "cambio di marchio" avranno come obiettivo quello di rispondere

allo scopo della tesi: dimostrare la differenza tra lo studio teorico della comunicazione aziendale e l'applicazione pratica fatta da un'azienda multinazionale e leader mondiale dei settori in cui opera.

CAPITOLO 1

COMUNICAZIONE: STORIA E EVOLUZIONE

1.1 L'importanza della comunicazione

La conoscenza, l'invenzione e il pensiero sono le caratteristiche che sin dall'alba dei tempi hanno distinto l'essere umano dal restante mondo animale.

La scrittura, la ruota, la stampa, la corrente elettrica sono solo alcune delle innovazioni tecnologiche che hanno reso l'uomo la razza dominante del pianeta terra.

Le innovazioni appena citate rientrano in quella macro categoria di innovazioni radicali (ovvero tutte le invenzioni che hanno creato un prodotto, un processo o un servizio che hanno radicalmente cambiato le usanze nella società o in un mercato¹), arrivate in epoche completamente differenti e che quindi risulterebbero molto difficili da collegare tra di loro. Un filo conduttore però è possibile trovarlo perché la conoscenza e la diffusione di un'innovazione, che consente poi lo studio di essa con conseguente nascita di innovazioni incrementali (migliorie a prodotti, servizi o processi già esistenti), porterà un miglioramento all'intera collettività e farà sì che possano essere studiate e inventate altre innovazioni radicali. Questo filo conduttore è individuabile nella comunicazione (dal latino cum = con, e munire = legare). Si può affermare, riferendoci a varie definizioni, che la comunicazione è scambio diretto o indiretto, partecipazione, messa in comune e trasmissione².

Tutta la realtà umana e sociale appare oggi incentrata sulla comunicazione. La realtà economico culturale si struttura come una rete infinita in cui viaggiano messaggi e codici che si influenzano e determinano a vicenda³.

¹ Roberto Parente, *"Co-evoluzione e cluster tecnologici"*, 2008

² Michela Gianguialano, *"Compendio di teoria della comunicazione"*, 2004

³ Ugo Volli, *"Il libro della comunicazione"*, 2007

Quando c'è vita, c'è comunicazione. Efficace o no, volontaria o involontaria. Anche decidere di non comunicare (es. il silenzio stampa di una squadra di calcio) in realtà è un atto di comunicazione. Ne consegue che non possiamo non comunicare. L'attività o l'inattività, le parole o il silenzio, hanno tutte valore di messaggio e influenzano gli altri.

Ma come possiamo rappresentare la comunicazione?

Per dare un'inquadratura a questo tema introduciamo i 6 soggetti che compongono sempre questo processo⁴:

- Emittente: colui che ha l'obiettivo di comunicare, influenzare o informare le persone presenti nell'ambiente;
- Canale: ha la funzione di trasmettere il messaggio al ricevente, svolgendo una funzione da intermediario;
- Ricevente: colui che riceve il messaggio
- Contesto: è il quadro d'insieme delle informazioni e conoscenze (linguistiche, storiche, culturali e situazionali) che, essendo comuni sia al mittente sia al destinatario, consentono l'esatta comprensione del messaggio⁵;
- Codice: riferita cioè al sistema dei segni, usato come lingua-oggetto
- Messaggio: Il messaggio è ciò che viene trasmesso nel processo comunicativo e ha tre valenze: una di tipo linguistico (testo, soprattutto, ma anche immagini); una valenza tecnica; una relativa ai significati che al messaggio viene attribuito da chi lo riceve.

Ai fini dello studio affrontato in questo lavoro vale la pena citare e mostrare lo schema della comunicazione secondo Pearce (Fig. 1.1) che inserisce una serie di attributi che con un moto circolare si rinnovano e rendono la comunicazione costante ma sempre differente.

Gli attributi introdotti da Pearce sono quindi⁶:

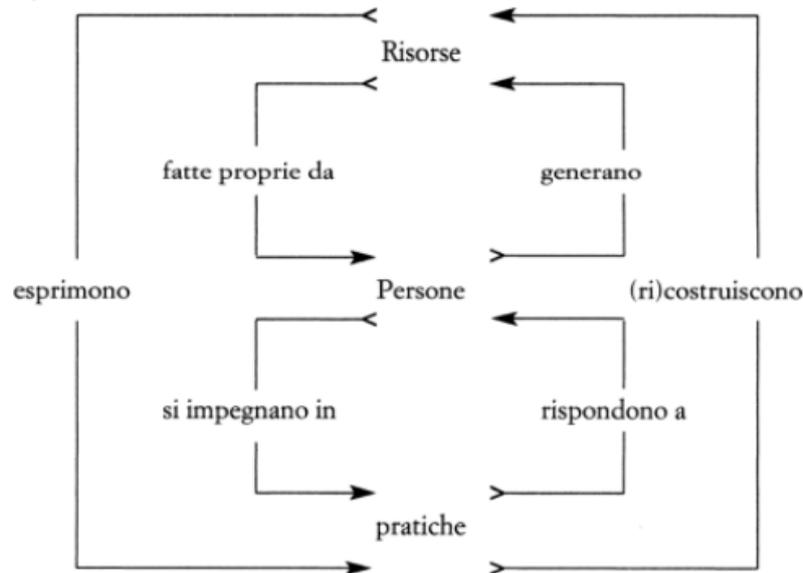
⁴ Roman Jakobson, *"Schema della comunicazione"*, 1958

⁵ <http://www.luzappy.eu>, *"La comunicazione e i suoi codici"*

⁶ "Il nuovo libro della comunicazione"

- Risorse: le categorie culturali e comunicative disponibili in una società;
- Pratiche: usi attuali della società;
- Persone.

FIG. 1.1 - SCHEMA DELLA COMUNICAZIONE SECONDO PEARCE



FONTE: UGO VOLLI, *“Il nuovo libro della comunicazione”*, 2010

Lo schema spiega come la comunicazione è basata sulle persone, sui mezzi che hanno a disposizione e sull’utilizzo che fanno di essi, andando a formare un moto circolare che si modifica con il tempo (nel terzo paragrafo di questo capitolo verrà approfondito lo schema di Pearce introducendo anche un nuovo attributo).

Comunicare significa quindi partecipare ad un sistema di relazioni attraverso norme e regole messe in atto in maniera consapevole o inconsapevole dagli attori in esso presenti, i quali si scambiano informazioni, sensazioni, immagini mentali e stati d'animo usando canali e codici verbali, para verbali, non verbali e simbolici, utilizzabili ed utilizzati in un determinato contesto culturale⁷.

Di fondamentale importanza è distinguere che l’idea di comunicazione non è sovrapponibile a quella di informazione poiché si tratta di concetti diversi: informazione significa soltanto notizia, cioè trasmissione di dati da un

⁷ <http://www.comunicazioneimpresa.it/>

mandatario ad un destinatario; comunicazione non è soltanto l'informazione trasmessa, ma anche e soprattutto le modalità con cui questa informazione viene trasmessa⁸.

Abbiamo dunque appreso di come il mondo della comunicazione sia un mondo complesso che lega il passato con il futuro, consente la divulgazione di qualsiasi tipo di informazione, consente lo sviluppo della società e racchiude in se molti attributi sia astratti sia pratici, ma soprattutto in continua evoluzione.

Nel prossimo paragrafo andremo ad analizzare la storia della comunicazione, la sua evoluzione e i mezzi che l'hanno plasmata.

1.2 Le ere della comunicazione

1.2.1 L'era della Scrittura

La comunicazione avviene tramite degli strumenti, che nel corso dei secoli si sono evoluti, modificati e sostituiti l'uno con l'altro. L'evoluzione di questi strumenti ci permette di suddividere la vita della comunicazione in 4 ere: era della scrittura, era della stampa, era della telecomunicazione e era del 2.0. In questo paragrafo ci occuperemo della prima: "l'era della scrittura".

Una data all'inizio di questa era è impossibile da dare, in quanto le origini della scrittura sono tutt'oggi poco precise, anche se uno schema cronologico è possibile realizzarlo⁹:

- 10.000 A.C.: i sistemi per fissare le informazioni passavano dall'incisione sui muri di immagini;
- 8000 A.C.: si passa alla così detta scrittura cuneiforme ovvero un sistema di **scrittura** che si eseguiva con uno stilo, imprimendo sull'argilla particolari segni composti da brevi incisioni;
- 3000 A.C.: data presunta dell'invenzione della scrittura attribuita ai Sumeri.

⁸ "Il nuovo libro della comunicazione"

⁹ <http://www.oilproject.org>, "La civiltà romana - linguaggio, metafisica, etica"

L'invenzione della scrittura ha radicalmente cambiato l'esistenza dell'essere umano sulla terra, tanto da essere considerata come il passaggio dalla preistoria alla storia.

Una vera e propria invenzione radicale che ha completamente modificato l'uso del linguaggio, non solo nella vita di tutti i giorni, ma ha soprattutto consentito uno sviluppo più rapido della conoscenza, del pensiero e una migliore organizzazione della società. La caratteristica fondamentale della scrittura consiste nel fatto di trascrivere in uno spazio lineare il flusso delle parole che si succedono nel tempo.

Dopo aver attraversato un lungo periodo di evoluzione e cambiamento, che passa dai segni introdotti in Mesopotamia (utilizzati per la stipula di contratti), alla rappresentazione grafica della lingua parlata degli egizi, la scrittura arriva a un punto di svolta per la sua storia tra il IX e l'VII secolo A.C. con la nascita della cultura greca. I greci realizzarono infatti un alfabeto che sta alla base dei moderni sistemi di scrittura, introducendo la presenza di molte più vocali rispetto ai sistemi usati fino a quel momento.

Osserviamo quindi come all'innovazione radicale apportata dall'invenzione della scrittura si sono aggiunte tante piccole innovazioni incrementalmente che l'hanno portata ad evolversi e a non scomparire ma soprattutto, osserviamo come anche nelle società più antiche avveniva la gestione dell'innovazione della comunicazione, dove lo strumento della scrittura veniva riadattato e modificato in base al luogo e alle necessità della società che lo utilizzava.

1.2.2 L'era della Stampa

Un'altra invenzione radicale, la seconda in ordine cronologico che si abbatte sulla comunicazione, cambiandone completamente la struttura, è stata la stampa.

La storia della stampa è caratterizzata da un susseguirsi quasi ininterrotto di diverse tecnologie. Con il passare dei secoli le tecniche si sono affinate e gli strumenti utilizzati hanno subito modifiche o sono stati definitivamente messi

in soffitta a causa della comparsa di nuove tecnologie e macchinari di stampa. Il punto di svolta si ha con Gutenberg e l'invenzione della stampa a caratteri mobili, dai libri trascritti a mano dagli amanuensi (una vera e propria classe sociale che aveva come unico compito di copiare i testi presenti all'interno delle biblioteche) si passa a dispositivi meccanici in grado di riprodurre velocemente e fedelmente qualunque tipo di testo¹⁰.

Maggior velocità di trascrizione e quindi di diffusione, le caratteristiche della stampa hanno reso più fruibile la modalità di circolazione delle informazioni e quindi della conoscenza, consentendo uno sviluppo più rapido della società.

Prima di Gutenberg il lettore era rappresentato da una categoria molto ristretta di persone perlopiù intellettuali o ricercatori, situazione che concentrava la conoscenza nelle menti dei pochi individui in grado di leggere e di avere accesso a delle biblioteche¹¹. Con l'invenzione della stampa il "mercato" del libro ebbe degli incrementi vertiginosi, il sapere pian piano non sarebbe stato a disposizione solo di pochi¹². La stampa infatti ha contribuito a favorire il progresso sociale, facilitando la comunicazione tra gli uomini. Ha inoltre contribuito a rendere meno sensibili i dislivelli tra le varie classi, riducendo antichi privilegi, ha sottratto all'ignoranza una gran parte della popolazione sia della classe media sia delle classi più povere.

Con il passare dei secoli nacquero oltre ai libri molti altri mezzi di comunicazione per mano della stampa, su tutti i quotidiani i periodici, ognuno con caratteristiche diverse in base al target di lettori scelto.

1.2.3 L'era della "telecomunicazione"

In questo terzo sotto paragrafo introduciamo l'era condizionata da 2 invenzioni che hanno cambiato il mondo, ma soprattutto la comunicazione: la radio e la televisione.

¹⁰ Marco Bellio, "Cultura, letteratura e società: da Gutenberg ad internet" 2015

¹¹ www.fastweb.it, "La storia della stampa"

¹² www.archivio.pubblica.istruzione.it, "I fili della storia: comunicazione e innovazione"

Abbiamo visto come scrittura e stampa hanno influenzato la capacità di sviluppo della società accelerandone l'accrescimento culturale. Il collegamento diretto tra velocità della comunicazione e velocità di evoluzione tecno-scientifica è dimostrato dal sempre minor lasso di tempo che intercorre tra un'innovazione radicale e un'altra. Infatti tra scrittura e stampa c'è una differenza di più di 4000 anni, mentre tra l'invenzione della radio e quella della stampa intercorrono solo 400 anni¹³ (circa), trend che si confermerà anche per le future invenzioni, sempre più vicine per data di scoperta.

1.2.3.1 *La Radio*

La **radio**, dagli anni '20 in poi, ha avuto un ruolo analogo a quello del libro, aggirando però l'ostacolo della lettura e della preliminare formazione scolastica (non era necessario infatti essere alfabetizzati), rendendo più semplice e fruibile l'informazione. L'ascolto dei programmi radiofonici ha infatti ripristinato il canale comunicativo virtuale del libro, eliminando semplicemente la decodifica d'una fonte visiva per passare direttamente alla decodifica d'una fonte sonora, più semplice, veloce e diretta¹⁴.

Con la radio si torna oltretutto a una forma di comunicazione orale, antecedente a quella della scrittura, ma in una forma completamente diversa che prevede innanzitutto una struttura monodirezionale dove chi ascolta si trova in una posizione passiva e, soprattutto, la possibilità di raggiungere un range di ascoltatori ampissimo e collocato in diversi luoghi (a cavallo tra gli anni 50 e 60 erano già più di 6 milioni gli ascoltatori raggiunti quotidianamente)¹⁵.

La facilità di circolazione del messaggio e l'ampio target raggiungibile hanno reso questo strumento uno degli attori principali della comunicazione aziendale da metà del 900' fino ad oggi. Caratteristica di fondo della comunicazione radiofonica è quella di agire come motivo di ricordo: si tratta di bersagliare più

¹³ www.tecnologicamente.com, "I mezzi di comunicazione"

¹⁴ Patrizia Torricelli, *Comunicare nell'era della televisione. La cultura delle immagini trasmesse*, 2015

¹⁵ Giancarlo Livraghi, *Un'evoluzione complessa fra cambiamenti e continuità*, 2006

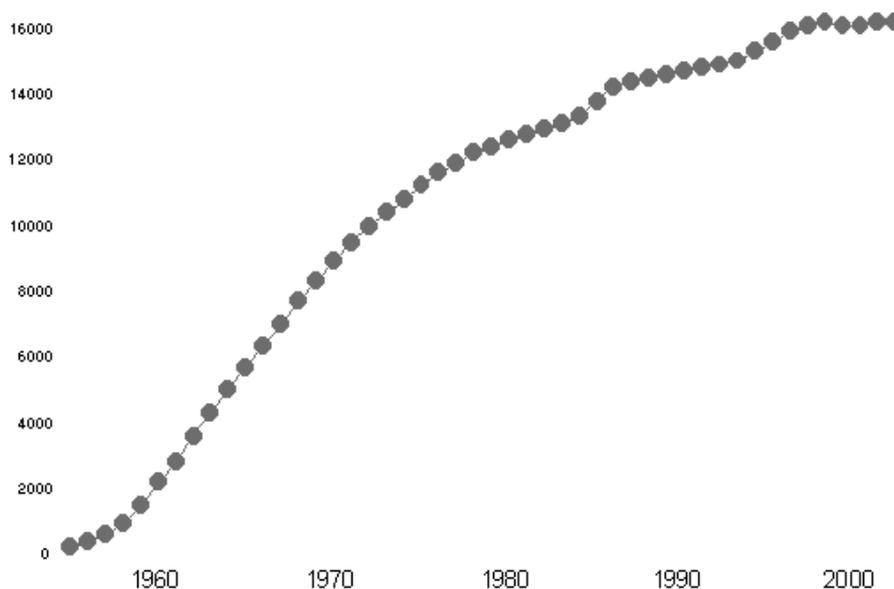
volte nel corso della medesima giornata l'ascoltatore¹⁶, sull'esistenza del prodotto, sui pregi della marca e sui vantaggi offerti. La comunicazione tramite radio risulta essere inoltre in linea con l'obiettivo del seguente lavoro in quanto l'efficacia del messaggio puo' essere influenzata da molteplici fattori quali: le parole e i toni utilizzati, la zona in cui va mandato in onda lo spot con possibilità di scegliere o piccole radio locali o radio nazionali e l'intensità di trasmissione del messaggio.

1.2.3.2 La Televisione

La Televisione è sicuramente il mezzo di comunicazione del 900' più influente e studiato.

Prende piede tra gli anni 50' e 60' riuscendo a catturare l'attenzione di un pubblico immenso, superando nettamente anche i numeri di ascolto della radio (vedi Fig 1.2).

FIGURA 1.2 ABBONAMENTI TV IN ITALIA (NUMERI IN MIGLIAIA)



FONTE: ISTAT

Un nuovo modo di comunicare che unisce alla voce anche le immagini, con caratteristiche tecnico-espressive che richiamano all'immediatezza, all'intimità

¹⁶ www.newmarketing.it, "La pubblicità radio e televisiva"

e alla spontaneità. Comunicazione rapida e immediata, che non lascia spazio al ragionamento dell'ascoltatore (a contrario di quanto fa la comunicazione tramite libri e giornali) e che porta quindi allo sviluppo di pensieri e comportamenti impulsivi.

Grazie soprattutto alle caratteristiche sopra citate la televisione è diventato subito un mezzo di comunicazione aziendale tramite i così detti "spot pubblicitari".

Con uno spot infatti un'azienda ha la possibilità di promuovere se stessa e i propri prodotti con una maggiore diversificazione nei confronti della concorrenza, associando al proprio brand immagini e suoni che permettono di fossilizzarsi nella mente del consumatore.

Già nel 1965 Herbert Krugman¹⁷ si accorse dell'enorme influenza che la televisione poteva esercitare e ne analizzò i motivi, giungendo alla conclusione che la televisione è un mezzo "a debole definizione", ovvero crea una condizione di rilassamento nell'ascoltatore rendendolo più vulnerabile alla comunicazione pubblicitaria.

Interessante è analizzare quali sono state le fasi degli spot pubblicitari in Italia, per comprendere la loro evoluzione in base alle condizioni socio-culturali con cui andavano a confrontarsi.

Le prime pubblicità televisive risalgono alla fine degli anni 50', furono caratterizzate da dei vincoli legali molto ferrei, infatti era possibile mandare in onda spot televisivi solo durante uno spazio di 10 minuti chiamato carosello. All'interno di questo programma venivano presentati 5 spot dalla durata di 120 secondi, in cui però ogni spot doveva essere composto da 90 secondi di spettacolo e 30 secondi in cui poteva poi essere effettivamente pubblicizzato il prodotto¹⁸. Non sempre però, si rivelò uno strumento efficace. In alcuni casi infatti, la scenetta presentata o la forte personalità del personaggio impiegato

¹⁷ H.E. KRUGMAN, *The impact of television advertising: learning without involvement*, 1965

¹⁸ Gianni Canova, "Dreams: i sogni degli italiani in 50 anni di pubblicità televisiva", 2004

monopolizzavano l'attenzione distogliendola dal prodotto che non veniva memorizzato dal telespettatore¹⁹.

Con l'arrivo degli anni 70' lo scenario pubblicitario cambiò. A causa della crisi petrolifera che investì quegli anni ci fu una diminuzione del potere di acquisto e della domanda d'acquisto. Le aziende sentirono quindi la necessità di dover aggredire il mercato iniziando proprio dalla pubblicità. Le aziende impostarono gli spot sui benefici che potevano dare solo i loro prodotti cercando così di generare una propensione all'acquisto.

Gli anni 80' sono caratterizzati invece da 2 fasi: la prima che coincide con la prima parte del decennio, con una situazione economica stabile e mercati saturi era necessario andare a soddisfare anche i bisogni più marginali del consumatore. La pubblicità inizia ad assumere un ruolo sempre più strategico all'interno dell'azienda; la seconda invece che coincide con la seconda parte del decennio e continua con gli anni 90', vengono sottolineati dalle pubblicità aspetti sempre più particolari dei prodotti, il contesto culturale molto liberale di quegli anni e, l'aumento esponenziale dei canali televisivi, consentirono una maggiore creatività nel disegno dello spot pubblicitario²⁰.

Con l'arrivo del nuovo millennio, la globalizzazione dei mercati e l'avvento di internet, il mercato pubblicitario televisivo raggiunge il suo tetto massimo. Lo spot è ormai uno strumento di fondamentale importanza per un'azienda, che deve riuscire a comunicare non solo il prodotto e i suoi benefit, come avveniva in passato, ma deve creare anche un'immagine del proprio marchio coerente e credibile agli occhi del consumatore (argomento che approfondiremo nel 3° capitolo di questo elaborato).

1.2.4 L'era del 2.0 e dei social

Arriviamo ora alla rivoluzione digitale, la scoperta di internet e la possibilità di connettersi a una rete globale in pochi secondi.

¹⁹ Marco Galdenzi, *"Evoluzione della pubblicità"*, 2003

²⁰ Vanni Codeluppi, *"Che cos'è la pubblicità"*, 2001

Nel primo stadio internet attua un'interconnessione degli utenti basata sulle reti di comunicazione. Sviluppa siti di servizi web dove gli utenti possono solo navigare, consultare cataloghi online di prodotti con la possibilità di ottenere molte informazioni in poco tempo e acquistare dai siti web delle aziende²¹. Questa è la fase del cosiddetto web 1.0, in cui si crea una comunicazione monodirezionale che parte dall'alto verso il basso con un aumento della facilità di accesso alle informazioni. Con questo nuovo strumento viene però limitata la possibilità d'interazione tra l'azienda e i propri clienti, quindi gli unici punti di contatto rimangono i mezzi classici (già visti nel paragrafo precedente).

Il cambiamento più interessante per la comunicazione arriva però in una seconda fase della rivoluzione digitale ovvero con l'avvento del web 2.0.

L'editore irlandese Tim O'Reilly è stato il primo a dare una definizione al web 2.0 descrivendolo come "la rivoluzione commerciale nell'industria informatica provocata dalla trasformazione di Internet a piattaforma e dal tentativo di comprendere le regole per avere successo con questa nuova piattaforma"²²

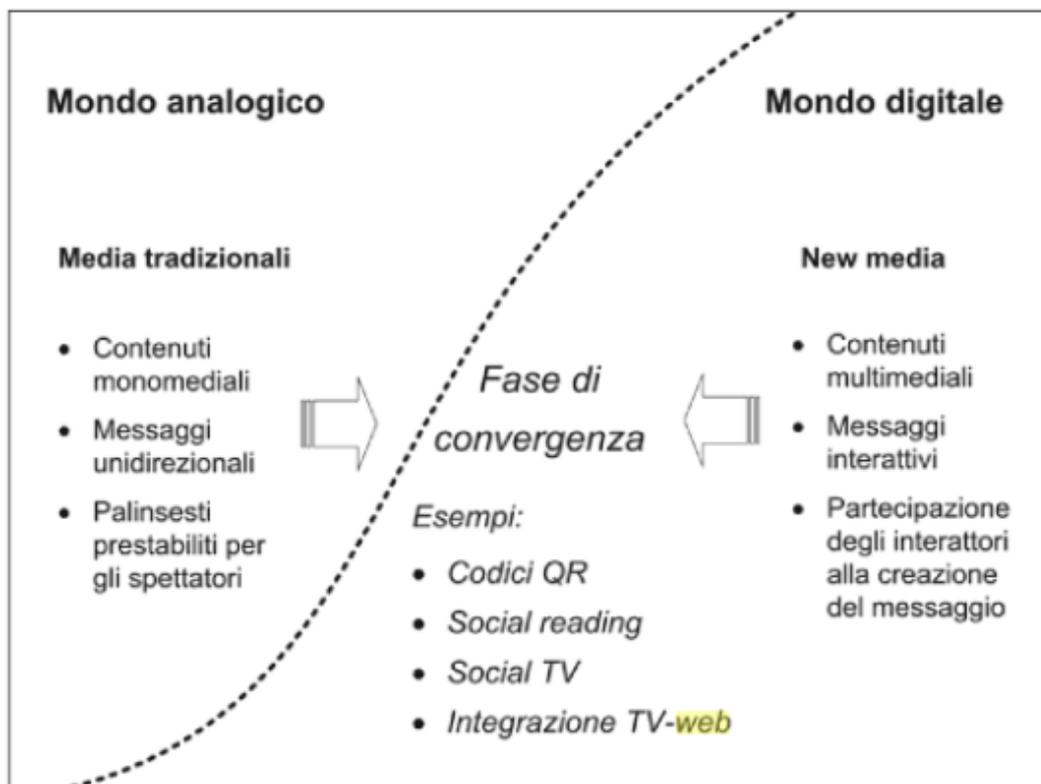
La caratteristica cardine del web 2.0 che gli ha consentito di rivoluzionare non solo la comunicazione, ma le abitudini dell'intera società e l'interazione. Quest'ultima offre infatti a ciascun individuo la possibilità di usufruire, in tempo reale, dei contenuti che più lo interessano e di condividerli con gli altri utenti della rete commentando l'evento e/o il prodotto in questione con altri lettori/consumatori²³. La comunicazione non sarà più quindi monodirezionale in quanto l'utente diventa protagonista (vedi figura 1.3) nella diffusione di un contenuto, aumentando oltretutto la velocità di circolazione di un'informazione.

²¹ FEDERICA BRANCALE, "web 1.0 web 2.0 e web 3.0: spiegazioni e differenze" - www.themarketingfreaks.com, 2014

²² Tim O'Reilly, "What Is Web 2.0" 2005

²³ www.einaudiceccherelli.it, "Internet e la comunicazione in rete parte 2", 2017

FIG. 1.3 – MONDO ANALOGICO E MONDO DIGITALE



FONTE: Alessandro Prunesti, "Social media e comunicazione di marketing"

La diffusione e l'efficacia del web 2.0 sono stati agevolati dal contemporaneo sviluppo di oggetti come smartphone e tablet che facilitano l'accesso al web consentendo il suo utilizzo in qualsiasi momento e in qualsiasi posto in pochi secondi.

Anche in questo caso, come lo era stato in precedenza per la televisione, le aziende non hanno aspettato molto ad utilizzare il web 2.0 e le piattaforme al suo interno per comunicare ai consumatori. La comunicazione tramite web risulta particolarmente efficace in quanto è possibile avere dati molto più dettagliati sui visitatori dei siti web, rendendo possibile la costruzione di un messaggio ad hoc per il target selezionato.

Interessante dal punto di vista della comunicazione è oltretutto come l'invenzione di un mezzo non ha mai cancellato del tutto l'utilizzo di quelli precedentemente inventati. Ad oggi in particolar modo ci troviamo infatti in una situazione in cui le vecchie e le nuove forme di comunicazione si intrecciano e si sovrappongono adattandosi l'una all'altra. La televisione per esempio ha sia

allargato sempre più la sua offerta con l'aggiunta di moltissimi canali sia incluso all'interno di molti programmi la presenza dei social network, consentendo agli spettatori di poter interagire e commentare quello che stanno vedendo. La radio invece ha concentrato la sua offerta per un pubblico di automobilisti in quanto è l'unico mezzo di comunicazione utilizzabile alla guida (anche in questo caso i programmi radiofonici hanno implementato una connessione con il web).

L'accavallamento dell'uso dei mezzi di comunicazione che, come appena descritto, si è sviluppato negli ultimi anni va ad influenzare l'efficacia del messaggio rendendo l'argomento oggetto di studio per le aziende.

La comunicazione diventa un'area sempre più vasta e difficile da gestire.

1.3 L'importanza dell'innovazione

Abbiamo fino ad ora trattato di come è evoluta la comunicazione e come è variato il suo approccio con la società, in particolar modo, ci siamo focalizzati sugli effetti che questa evoluzione ha avuto per le aziende.

Come già accennato nel primo paragrafo di quest'elaborato, la comunicazione è stata, ed è tuttora, il filo conduttore tra le varie e successive innovazioni. Ora però concentreremo la nostra attenzione sull'innovazione (data la sua importanza) e di come anche essa a sua volta influenza la comunicazione.

Innanzitutto andiamo a definire l'innovazione come un procedimento complesso che inizia con la ricerca e si conclude con l'applicazione industriale di una nuova idea e invenzione²⁴.

Ad oggi l'innovazione è considerata uno dei principali driver della competitività e dello sviluppo economico delle imprese. Negli ultimi anni questo tema è diventato sempre più importante e discusso, sia a livello aziendale, sia a livello statale, in quanto uno stato dovrebbe garantire una serie di strumenti per consentire alle aziende un certo livello di competitività²⁵, come ad esempio una buona rete di connessione ad internet nazionale.

²⁴ Federica Spontoni, "L'importanza dell'innovazione", 2005

²⁵ Stefano Breciani – Alberto Ferrari, "Imprese multinazionali. Innovazione e scelte localizzative", 2012

Generalmente il concetto di innovazione è associato a un nuovo assetto organizzativo dell'azienda, sia dal punto di vista del prodotto sia dal punto di vista di processo. In realtà per innovazione va inteso anche il cambiamento cognitivo, che va quindi a influenzare anche la struttura e la qualità della conoscenza incorporata nelle abilità individuali e di sistema dell'impresa²⁶. L'innovazione infatti non andrà a modificare solo la macro struttura organizzativa, ma anche la sua visione micro, ovvero i meccanismi operativi e gli equilibri di potere²⁷.

L'applicazione industriale di un'idea è proprio ciò che ha consentito alla comunicazione di velocizzare la diffusione di una nuova conoscenza generando quindi uno sviluppo culturale della società e un più efficace studio scientifico che porterà poi all'introduzione di un'altra innovazione. Un circolo vizioso che vede la comunicazione e l'innovazione come due discipline che crescono contemporaneamente e ciclicamente.

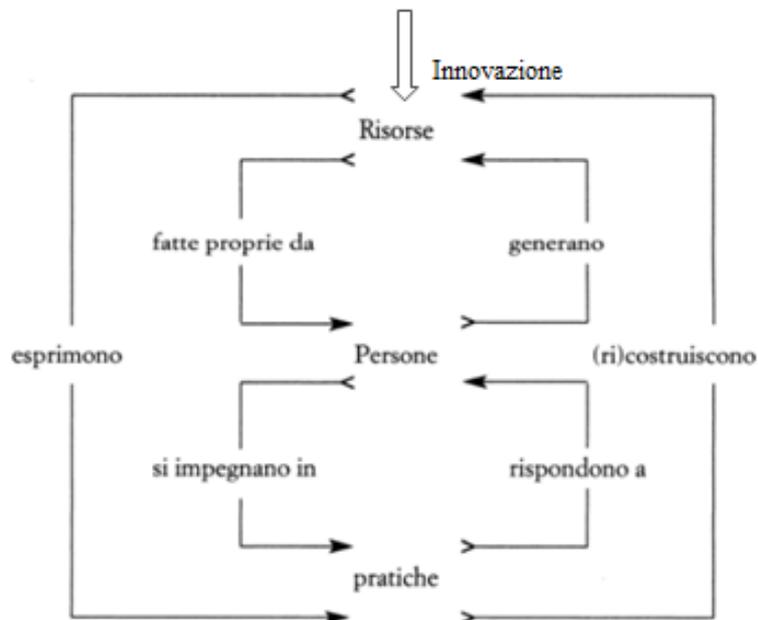
Osservando lo schema di Pearce introdotto nel primo paragrafo, dove venivano inserite risorse, persone e pratiche per spiegare il ciclo della comunicazione, possiamo notare che è possibile ampliare lo schema con l'inserimento di una nuova variabile: l'innovazione (fig.1.4)

Notiamo da questa interpretazione, come l'innovazione risulti essere una variabile esterna che andrà ad incidere sulle risorse presenti in questo ciclo, modificandone gli attributi ma non la struttura che rimarrà sempre la stessa.

²⁶ Solveig Wikstrom - Richard Norman, *"Knowledge and value: a new perspective on corporate transformation"* , vol 6, p. 149, 1994

²⁷ Claudia Dossena, *"Reputazione, apprendimento e innovazione nelle imprese"*, 2012

FIG 1.4 - L'INNOVAZIONE NELLO SCHEMA DI PEARCE



FONTE: Elaborazione Autore

1.3.1 La gestione dell'innovazione

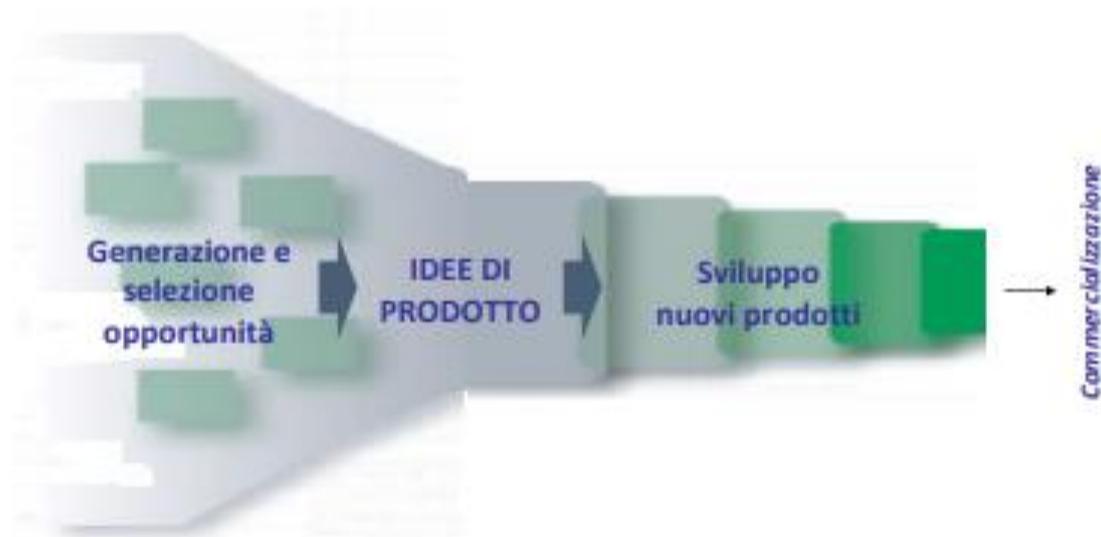
L'innovazione tecnologica è diventata il fattore determinante del successo competitivo: per la maggior parte delle imprese, innovare è ormai un imperativo strategico, fondamentale per mantenere e acquisire posizioni di leadership nel mercato così come per recuperare condizioni di svantaggio competitivo²⁸.

L'aumento della competizione nei mercati ha spinto le imprese a dover migliorare e spingere il proprio processo di innovazione, non solo sul piano comunicativo ma anche su quello tecnologico, di servizio e di prodotto. Risulta quindi fondamentale per un'impresa avere una struttura in grado di gestire e organizzare il processo di innovazione al loro interno. Risulta essere sicuramente rilevante il modello ad imbuto, ovvero un modello che filtra le idee per vari step tenendo conto quali possano essere in linea con il core dell'azienda²⁹, quali potrebbero concretamente portare un'innovazione al mercato e del timing con cui dovrebbero essere introdotte nel mercato (Fig 1.5).

²⁸ Melissa A. Schilling - Francesco Izzo, "Gestione dell'Innovazione", 2013

²⁹ Giovanni Bernardi - Stefano Biazzo, "Innovazione di prodotto: non è un magico apparire", 2010

FIG. 1.5 INNOVATION FUNNEL



FONTE: "Innovazione di prodotto: non è un magico apparire"

Molto importante è proprio quest'ultimo aspetto, in quanto esiste il rischio di introdurre nel mercato un nuovo prodotto con una tecnologia troppo innovativa che il consumatore non riesce a percepire (esistono molti casi di questo tipo, es. Nokia introdusse nel mercato un parente stretto dello smartphone nei primi anni 2000, il prodotto fallì completamente e come tutti sappiamo qualche anno dopo Steve Jobs rivoluzionò il mondo con l'introduzione dell'Iphone).

Per gestire quindi al meglio il processo dell'innovazione, un'impresa lungimirante dovrebbe avere al suo interno un dipartimento di ricerca e sviluppo (R&S) ovvero, il complesso di lavori creativi intrapresi in modo sistematico sia per accrescere l'insieme delle conoscenze (ivi compresa la conoscenza dell'uomo, della cultura e della società) sia per utilizzare tali conoscenze per nuove applicazioni³⁰.

All'interno di un dipartimento di R&S troviamo differenti attività quali³¹:

- Ricerca di base: lavoro sperimentale o teorico intrapreso principalmente per acquisire nuove conoscenze sui fondamenti dei fenomeni e dei fatti

³⁰ OECD, "Frascati Manual", 2002

³¹ Giorgio Sirilli, "La ricerca è sviluppo", 2005

suscettibili di osservazione, non finalizzato ad una specifica applicazione o utilizzazione.

- Ricerca applicata: lavoro originale intrapreso principalmente per acquisire nuove conoscenze e finalizzato ad una pratica e specifica applicazione o utilizzazione futura.
- Sviluppo sperimentale: lavoro sistematico, basato sulle conoscenze esistenti, acquisite attraverso la ricerca e l'esperienza pratica, condotto al fine di completare, sviluppare o migliorare materiali, prodotti e processi produttivi, sistemi e servizi.

Un buon dipartimento di R&S non è sufficiente però a garantire a un'impresa un vantaggio competitivo verso il mercato. Infatti una volta sviluppato un nuovo processo o prodotto c'è il rischio che questa innovazione venga "derubata". Per tutelarsi da "avvoltoi" esterni, sarà necessario brevettare la nuova tecnologia. Lo strumento del brevetto è stato predisposto dalla legislatura come incentivo all'innovazione, infatti senza la possibilità di protezione un'impresa (soprattutto se di piccole dimensioni) potrebbe essere non portata a investire in ricerca e sviluppo³².

La figura del brevetto inoltre dà la possibilità di guadagnare sulla propria ricerca anche vendendo a un'entità esterna l'innovazione scoperta, incentivando ancor di più le società a investire in nuove innovazioni. Nasce così un nuovo mercato chiamato "Market of Technology" dove piccole e grandi imprese raggiungono accordi sull'utilizzo di strumenti tutelati da brevetti³³.

Ai fini dell'elaborato non approfondiremo il tema del Market of Technology, che ci è servito però per capire l'importanza che una buona gestione dell'innovazione ha ai fini del successo aziendale e di come possa andare a influire sui processi di comunicazione, introducendo nuove idee, mezzi e canali per far arrivare, nel modo più efficace e originale possibili, il messaggio aziendale ai consumatori.

³² Luca Ferrucci, *"Strategie competitive e processi di crescita dell'impresa"*, 2000

³³ "Gestione dell'innovazione"

CAPITOLO 2

GESTIONE DELLA COMUNICAZIONE AZIENDALE

3.1 La comunicazione d'impresa

Nei primi anni novanta prese piede la consapevolezza tra le aziende del ruolo cruciale, strategico e non solo, che poteva assumere la comunicazione all'interno di un'organizzazione. Golinelli nel 1991 studiò come la comunicazione avrebbe cambiato l'intera struttura organizzativa aziendale negli anni a venire³⁴.

Ad oggi, infatti, possiamo affermare che la comunicazione d'impresa, poiché ponte tra l'azienda ed il mercato, è una disciplina ormai praticata in tutte le aziende, spesso in maniera inconsapevole.

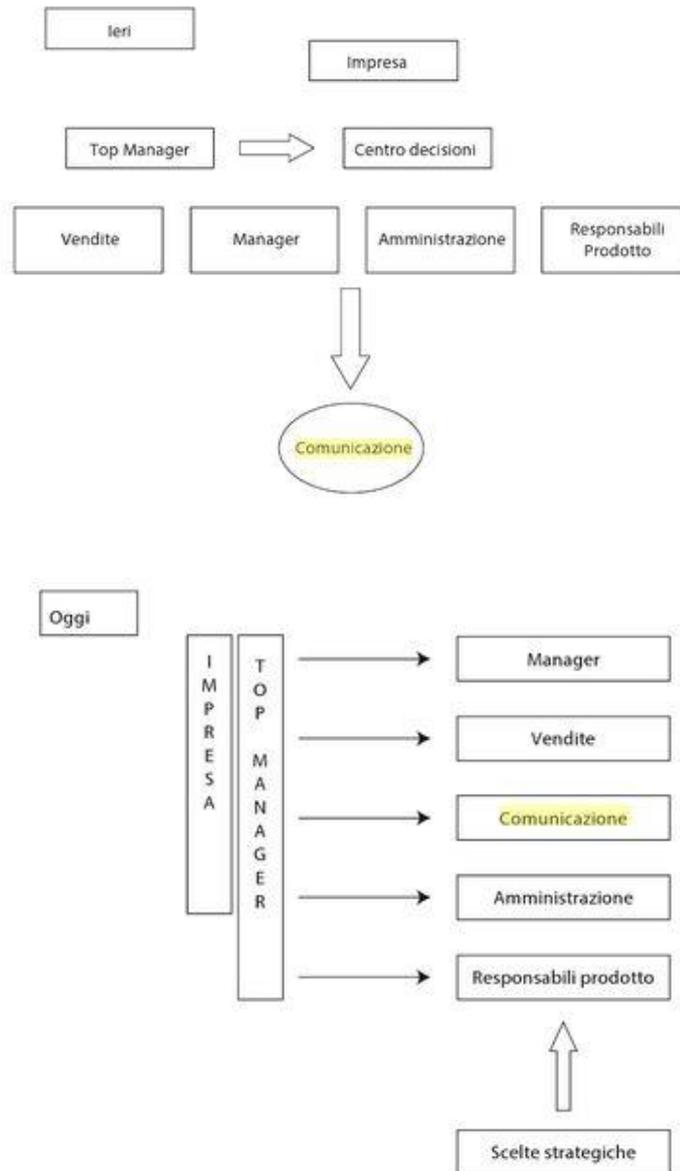
Le più grandi innovazioni sul tema sono arrivate nei primi anni duemila, quando la comunicazione iniziò ad assumere un ruolo strategico sia nelle piccole che nelle grandi aziende³⁵.

L'azione integrata delle differenti ed articolate componenti che formano un'impresa è costituita dalla comunicazione, al punto che non debba sembrare astratto affermare che ogni organizzazione, oggi, si fonda sulla sua capacità di stabilire relazioni efficaci e di lungo periodo con i suoi stakeholders sia interni che esterni.

³⁴Giovanni Panati, Gaetano M. Golinelli, *“Tecnica economica industriale e commerciale. Imprese, strategie e management vol.1”*, 1991

³⁵ James E. Grunig, *“Excellence Theory in Public Relations”*, pp 327-347, 2002

FIG. 3.1 - IL RUOLO DELLA COMUNICAZIONE IERI E OGGI



FONTE: COMUNICAZIONE PUBBLICA E D'IMPRESA, ALTINIER – PIRA, 2014

Come possiamo vedere dalla figura 3.1 la comunicazione passa da avere un ruolo marginale, che interveniva solo in una seconda fase della strategia aziendale, ad un ruolo di fondamentale importanza per la programmazione delle azioni aziendali. Il nuovo ruolo della comunicazione è la conseguenza diretta di un

cambiamento culturale che hanno sviluppato le aziende che si concentrano ora sulla possibile relazione tra un consumatore e un brand³⁶. D'altronde una buona comunicazione aziendale è in grado di accresce la possibilità di riacquisto di un prodotto del 7%.³⁷

La consapevolezza acquisita sull'importanza del ruolo svolto dalla comunicazione è una componente strategica per l'impresa, in quanto va ad incidere sui suoi valori, sulla sua immagine, sui comportamenti del personale e sulle loro credenze, andando a influenzare anche la performance dell'intera organizzazione.

Tutti i seguenti aspetti, pertanto, devono essere governati in maniera sinergica, ed è per questo doveroso disporre di una serie di strumenti e conoscenze per sfruttare al meglio la comunicazione e per selezionare nel miglior modo possibile i mezzi di cui essa farà uso.

Per gestire al meglio questi problemi di organizzazione va innanzitutto considerata la varietà dei messaggi che le organizzazioni emettono e, conseguentemente la differenza per obiettivi e contenuti che ognuno di questi avrà³⁸.

La difficoltà nel gestire la comunicazione aziendale, ha portato gli studiosi nel tempo a trovare delle classificazioni per riuscire a dividerla in delle macro aree. Una prima schematizzazione la possiamo dare individuando 4 macro aree³⁹:

- La comunicazione commerciale: insieme degli strumenti utilizzati per gestire le relazioni con i consumatori;
- La comunicazione istituzionale: mette al centro del suo messaggio la mission dell'azienda;
- La comunicazione gestionale: insieme di messaggi e informazioni che si sviluppano tra tutti coloro che prendono direttamente o indirettamente parte all'attività esecutiva dell'azienda (dipendenti, fornitori)

³⁶ Pira Di Francesco – Andrea Altinier, *Comunicazione pubblica e d'impresa*, 2014

³⁷ Fonte dati: *Databank*

³⁸ Gina Rossi, *La gestione della comunicazione aziendale*, 2015

³⁹ Renato fiocca, *Il valore della comunicazione d'impresa*, 2001

- La comunicazione economico-finanziaria: di carattere reddituale e finanziario;

La distinzione in queste 4 macro aree può essere sicuramente d'aiuto per una migliore organizzazione aziendale solo se l'azienda riuscirà a far comunicare tra loro le 4 aree, consentendo lo scambio di informazioni in modo da rendere la comunicazione aziendale omogenea a tutti i livelli.

Esiste anche un'altra divisione per tipo di comunicazione che va distinguere due macro famiglie, peraltro molto ampie, che suddividono questa attività in quella rivolta ai clienti esterni ed a quella, viceversa, indirizzata ai clienti interni dell'impresa (es. dipendenti). Pur precisando che i reciproci confini vanno sempre più confondendosi ed ibridandosi, si parla, rispettivamente, di due distinte forme di comunicazione. E precisamente:

- comunicazione esterna;
- comunicazione interna.

Al fine degli obiettivi di questo elaborato ci concentreremo sulla prima forma di comunicazione individuata.

3.1.1 Comunicazione esterna

La comunicazione esterna diventa cruciale nella seconda metà degli anni settanta, quando l'esplosione del mercato competitivo costrinse le imprese a caratterizzare sempre di più e, sempre in maniera più specifica e qualificata il loro prodotto, in modo da renderlo immediatamente riconoscibile, identificabile, differenziato, rispetto alla concorrenza e al fine di poterlo proporre in maniera diretta, al proprio target di mercato⁴⁰.

Diventarono via via sempre più importanti concetti come la marca, il brand, e l'immagine, che si creano tutti attraverso la comunicazione e, che richiedono, di

⁴⁰ Antonella Alberici, *www.mediasfera.it*, 2017

solito, tempi medio lunghi, investimenti importanti e strategie definite nei dettagli⁴¹.

La più ampia differenziazione dei gusti del pubblico sollecita la rilevanza strategica della comunicazione di marketing, che diventa quindi sempre più indispensabile per il successo di un prodotto (che spesso è sempre più simile a quello della concorrenza, a causa di un incremento della competitività del mercato e delle aziende che ne fanno parte) che non conta più esclusivamente per le sue caratteristiche intrinseche, ma per quello che riesce a rappresentare sul piano emotivo e su quello simbolico per il consumatore al quale è rivolto.

Con l'avvento delle televisioni private, anche gli inserzionisti che prima non riuscivano ad accedere ai pochi spazi della pubblicità televisiva (composta da pochi canali pubblici), riuscirono a far ascoltare al pubblico i propri messaggi attraverso la televisione. Ci fu quindi, un aumento della concorrenza non solo a livello di prodotto, ma anche a livello pubblicitario e, colpire il consumatore con un messaggio unico assunse una grandissima importanza.

Differenziarsi dalla concorrenza puntando solo sulle due leve di prodotto e pubblicità è diventato sempre più difficile, per questo molte aziende hanno iniziato a lanciare messaggi ai consumatori sfruttando quello che è il loro *modus operandi*. L'attenzione all'ambiente, il rispetto dei propri lavoratori e l'impegno in attività di pubblico interesse sono, attualmente, attività che ogni impresa di successo deve fare e riuscire a comunicare all'esterno.

La comunicazione quindi si è evoluta più che mai negli ultimi decenni, diventando sempre più articolata ma al tempo stesso più flessibile. Questo perché il mercato standardizzato è via via evoluto in un universo sempre più frastagliato, definito da nicchie sempre più piccole che avvolte contano anche poche unità. Il consumatore oggi è una persona molto più sofisticata con delle esigenze e dei gusti molto più complessi, questa è la conseguenza naturale dell'esplosione del web 2.0 illustrata nel capitolo precedente, che ha contribuito

⁴¹ Martina Beneventi, *"Digital Marketing: comunicazione e percezione del nuovo marketing"*, 2017

a semplificare il processo di informazione. La maggiore capacità di informarsi ha creato un numero sempre più variegato di consumatori con obiettivi, lifestyle e emozioni con un alto grado di differenziazione.

3.2 Obiettivi comunicazione d'azienda

Prima di addentrarci su in discorso più tecnico riguardo i mezzi e la strategia di comunicazione, introduciamo quali sono gli obiettivi dell'azienda quando comunica verso l'esterno.

In un contesto sempre più competitivo e con dei consumatori sempre più esigenti, risulta di fondamentale importanza per un'impresa stabilire degli obiettivi chiari su cosa si vuole comunicare verso l'esterno.

Prima di individuare quali devono essere gli obiettivi di comunicazione aziendali va specificato che con una campagna di comunicazione l'impresa può andare ad influenzare 4 sistemi cognitivi del consumatore. Per ogni sistema cognitivo poi ci saranno dei diversi obiettivi⁴². I sistemi di cui parliamo sono:

- il sistema motivazionale;
- Il sistema percettivo;
- Il sistema valutativo;
- Il sistema comportamentale.

Il sistema motivazionale è rappresentato dalle motivazioni che definiscono i comportamenti di consumo. Per influenzarlo l'azienda deve aumentare l'interesse nel prodotto e quindi riuscire a suscitare poi una preferenza nella fase di valutazione del consumatore al momento dell'acquisto. Gli obiettivi per realizzare quanto appena detto sono: aumentare la spinta motivazionale stimolando la percezione del bisogno o aumentando il livello di attenzione verso la marca/prodotto; mettere in evidenza la relazione tra l'immagine comunicata del prodotto e il bisogno del consumatore.

⁴² Engel Kollat Blackwell, " *modello di comportamento EKB*"

Il sistema percettivo è quello che controlla le informazioni in ingresso, le giudica, le memorizza (memoria attiva) e formula giudizi. Per influenzare questo sistema l'obiettivo deve essere creare nella mente del consumatore un'immagine chiara della marca.

Il sistema valutativo rappresenta una sorta di griglia di valutazione del sistema motivante e interviene nelle prime fasi del processo di consumo. Consente poi al consumatore di prendere le proprie decisioni fornendo una scala di valutazione delle diverse alternative che si prospettano via via e che necessitano di una decisione. La comunicazione che agisce sul processo valutativo del cliente mira a far identificare il prodotto comunicato con il profilo d'offerta ideale che ciascun cliente crea ordinando insieme gli attributi secondo una propria gerarchia.

Infine abbiamo il sistema comportamentale, ovvero quello che porterà alla fase di acquisto e quindi di presa di decisione. In questo caso la comunicazione volta al cliente deve porsi l'obiettivo di andare a modificare le abitudini comportamentali del cliente che potrebbero creare un muro tra il brand e il consumatore. Le modalità d'acquisto, la tempistica dell'acquisto, il contesto in cui viene fatto e l'incentivo al riuso del prodotto sono tutte leve che l'azienda può usare per abbattere il muro tra se stessa ed il consumatore.

Il sistema di Engel appena descritto fissa quindi gli obiettivi in base al sistema cognitivo di riferimento. Per rendere la scelta degli obiettivi più semplice introduciamo ora il cosiddetto modello SMART⁴³. Questo modello prende il nome dalle iniziali delle sue caratteristiche. Il modello nasce in realtà per il concetto di obiettivo aziendale inteso nella sua forma più generale, ma risulta applicabile anche per la definizione degli obiettivi di comunicazione, le sue caratteristiche sono infatti:

- Specific (specifico): l'obiettivo deve essere il più specifico possibile in modo da non risultare ambiguo e di difficile comprensione;

⁴³ Peter Druck, "Management by objectives", 1954

- Measurable (misurabile): vanno previsti degli strumenti per misurare il suo raggiungimento;
- Achievable (Raggiungibile): l'obiettivo deve essere realizzabile;
- Relevant (rilevante): vale la pena porsi questo obiettivo? Prima di scegliere bisogna rispondere a questa domanda, andando a valutare il costo opportunità;
- Time-based (temporizzabile): all'obiettivo va data una scadenza e una serie di step per verificarne il grado di compimento. Alcuni preferiscono applicare alla tecnica time-based, quella del timeboxing (particolare tecnica per snellire il processo e definire con particolare cura gli step di analisi andamento)⁴⁴

Esiste anche un terzo modello che le aziende possono utilizzare per decidere gli obiettivi di comunicazione e prende il nome di "gerarchia degli effetti"⁴⁵. Le fasi di questo modello sono le seguenti:

- Consapevolezza: fare in modo che il consumatore venga a conoscenza del prodotto e far si che sia in grado di ricordarlo;
- Interesse: suscitare interesse nel prodotto;
- Valutazione: individuare le caratteristiche rilevanti del prodotto rispetto a quelli della concorrenza;
- Prova: indurre il consumatore ad un primo acquisto/utilizzo del prodotto;
- Adozione: far si che il consumatore riacquisti il prodotto nel tempo.

Una volta scelto il modello di riferimento per la selezione degli obiettivi, l'azienda prima di strutturarli, dovrà tener conto di quale è la visione dell'intero sistema impresa, in modo da non risultare incoerente agli occhi dei consumatori.

3.2.1 Mission, vision e valori guida

⁴⁴ "Timeboxing; il metodo per ottimizzare il tempo e migliorare la produttività", <https://www.danea.it>

⁴⁵ Gianpaolo Fabris, "La pubblicità, Teorie e passi", 1997

Compito principale assegnato alla comunicazione, all'interno di un'azienda, è quello di influenzare, orientare, modificare o consolidare le opinioni, i comportamenti, gli atteggiamenti e le decisioni di tutti coloro che possono aiutare l'organizzazione nel raggiungimento dei propri obiettivi. Per sviluppare questo compito ogni azienda deve quindi gestire, in maniera consapevole e programmata, sistemi di relazione con tutti i suoi pubblici influenti. In altre parole, ogni impresa ha la necessità di far conoscere ai suoi pubblici (per ottenerne il consenso e la condivisione) i seguenti aspetti⁴⁶:

- la mission: "la mission è il documento con cui l'azienda esplicita e porta a conoscenza dei propri pubblici (interni ed esterni) quello che a suo giudizio è il suo core business, i vantaggi competitivi che intende mantenere, consolidare o raggiungere, i suoi valori i suoi obiettivi di breve/medio periodo e le politiche aziendali che intende adottare per raggiungere gli obiettivi stessi"⁴⁷. All'interno della mission sono quindi incluse la strategia, la finalità, gli obiettivi e i valori aziendali, tutte caratteristiche che, come detto, l'azienda deve riuscire a trasmettere verso l'esterno per riuscire ad influenzare il lato emozionale di un consumatore ;
- la vision: è l'idea dell'imprenditore e rappresenta ciò che l'azienda intende diventare⁴⁸ (dove vogliamo andare; che cosa vogliamo diventare). La comunicazione della vision rappresenta un asset fondamentale per l'azienda, pensiamo a un'azienda come Microsoft e alla vision del suo fondatore Bill Gates: "Un personal computer su ogni scrivania, e ogni computer con un software Microsoft installato", più sembrare una frase banale detta oggi, ma 30 anni fa appariva come una "visione" da fantascienza. Grazie alla vision quindi, l'azienda indica al consumatore la strada che vuole percorrere e lo invita a farlo insieme;

⁴⁶ Tino Ferrari, *Comunicare l'impresa: Realtà e trend polisensoriale-emozionale*, 2014

⁴⁷ Damascelli Nino - Polacco Michele, *Posizionamento e missione dell'impresa*, 1995

⁴⁸ Redazione MondoPMI, <http://www.mondopmi.com> , 2013

- i valori guida: le regole comuni e condivise alla base che impegnano le persone che lavorano all'interno di un'azienda. "Per raggiungere consapevolmente questo obiettivo, per compiere il tragitto che separa la mission dalla vision l'organizzazione deve dotarsi di una strategia, che si compone di programmi di lavoro, i quali vengono attuati adoperando specifici strumenti"⁴⁹

L'organizzazione efficace incorpora quindi nelle proprie finalità (mission, vision, valori guida, strategia, programmi e strumenti) anche i valori dei suoi pubblici affinché alleanze e conflitti con i pubblici influenti siano in equilibrio fra loro. Il disequilibrio infatti può provocare crisi e la continua necessità di rinegoziare obiettivi e strategie operative.

3.3 Strategia di comunicazione

"Una strategia comunicativa è un insieme di azioni organizzate per ottenere un certo effetto, o "end state" (stato finale, stato di arrivo, destinazione). Non è un esercizio puramente artistico, non è l'arte per l'arte."⁵⁰

Il ruolo della strategia di comunicazione è quello di coordinare, strutturare e orientare una campagna di comunicazione, in modo tale da renderla uniforme nei contenuti, aumentandone quindi l'efficacia.

L'impostazione di una strategia di comunicazione trae gran beneficio dall'assimilare metodi e concetti, inseriti poi in una campagna di comunicazione (che analizzeremo più tardi), piuttosto che da azioni scollegate.

Individuare una precisa strategia è di fondamentale importanza per l'azienda in quanto all'interno di essa verranno individuate tutte le azioni e gli strumenti da utilizzare per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Per cercare di dare uno schema a un argomento così complesso e ampio come la strategia di comunicazione d'impresa le assegneremo dei principi che ogni

⁴⁹ Toni Muzi Falconi, *Governare le relazioni. Obiettivi, strumenti e modelli delle relazioni pubbliche*, 2002

⁵⁰ Daniele Trevisani, *Sstrategie di comunicazione e marketing: un metodo in 12 punti*, 2017

azienda dovrebbe seguire quando decide di attuare una campagna di comunicazione.

I principi appena citati sono individuabili in:

- Fissare dei punti di destinazione strategica, ovvero dove si vuole arrivare;
- Agire con campagne di comunicazione strategiche anzi che con delle singole iniziative scollegate tra loro;
- Creare un team che si occuperà della comunicazione strategica;
- Evitare incoerenza e dissonanza nei messaggi che usciranno verso l'esterno.

Una volta delineati i principi che devono guidare un'azienda durante la fase strategica, possiamo ora analizzare quali sono le fasi e gli elementi da tenere in considerazione per impostare la strategia di comunicazione.

Innanzitutto l'azienda dovrà andare a definire il target di riferimento. La selezione del pubblico obiettivo consentirà poi di individuare il contenuto del messaggio e i luoghi della comunicazione. Durante la selezione del target sarà individuato quindi il segmento di pubblico da cui l'azienda vuole ottenere risultati. Una volta selezionato il target potranno essere selezionati gli obiettivi della comunicazione (discussi nel precedente paragrafo). La terza fase sarà quella della scelta del messaggio e dell'individuazione di un tema narrativo che dovranno tener conto di 4 problematiche:

- Cosa raccontare;
- Come esprimere il racconto;
- Significati simbolici ed emotivi da dare alla comunicazione;
- La fonte dalla quale emettere il messaggio.

L'ultimo problema individuato nella scelta del messaggio da il via alla fase successiva: la scelta dei canali di comunicazione. Sarà necessario individuare i mezzi con cui l'azienda opererà, trovando il giusto mix del loro utilizzo.

Dopo l'individuazione dei mezzi andrà organizzato il personale responsabile e le risorse attive della strategia. L'ultima fase della strategia di comunicazione sarà quella dello stanziamento del budget per rendere operativo il piano stabilito.

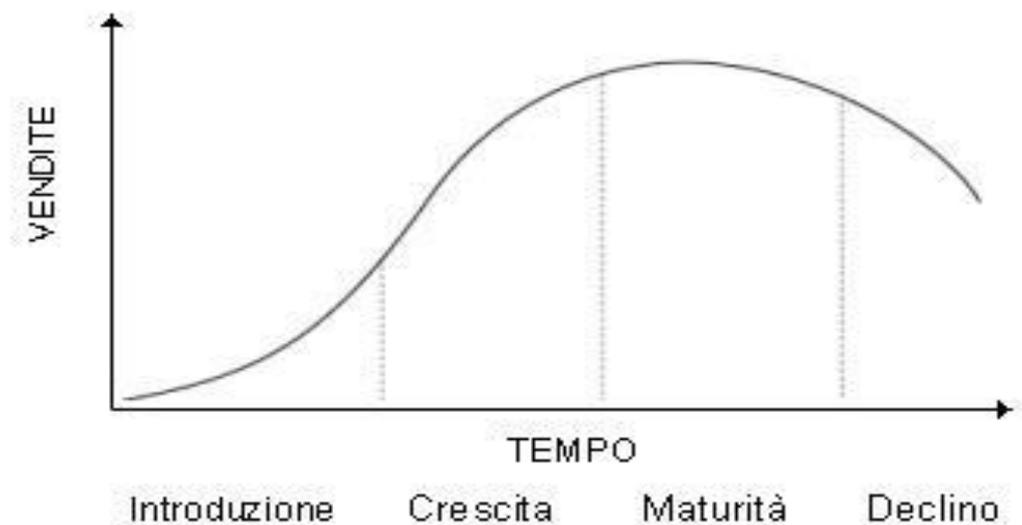
La suddivisione delle fase non è sufficiente a descrivere il processo che porta ad avere una strategia di comunicazione. L'impresa dovrà infatti adattare la sua strategia, come già detto, agli obiettivi dell'azienda ma soprattutto dovrà seguire la strategia di marketing.

Uno degli strumenti concettuali fondamentali per comprendere le dinamiche competitive di una impresa e quindi l'evoluzione delle sue strategie di marketing è rappresentato dal modello del ciclo di vita del prodotto⁵¹.

Questo modello, descrive, basandosi sull'andamento delle vendite nel tempo, il passaggio di un prodotto attraverso quattro stadi successivi (rappresentato nella figura 3.2):

- Introduzione;
- Sviluppo;
- Maturità;
- Declino.

FIG. 3.2 CICLO DI VITA DEL PRODOTTO



⁵¹ Marco Galdenzi, La strategia di comunicazione, 2002

Come si può anche osservare dalla Fig. 3.2, la fase introduttiva che comincia con il lancio del prodotto è caratterizzata da un periodo di vendite a lenta crescita a causa di una domanda ancora inesistente.

L'azienda dovrà creare la domanda e una volta che ci sarà riuscita causerà l'interesse di nuovi produttori che a sua volta si tradurrà in maggiori stimoli ad un mercato sempre più disposto all'acquisto del prodotto. La domanda inizierà a svilupparsi rapidamente e, l'aumento dei consumatori sarà esponenziale, in quanto ogni nuovo acquirente svilupperà un effetto dimostrativo con l'uso del prodotto andando a rassicurare altri consumatori che saranno indotti all'acquisto. Le vendite a questo punto avranno uno slancio e aumenteranno a tassi molto elevati, il prodotto si troverà quindi nella fase di sviluppo.

L'offerta, che non sarà più in mano ad un solo produttore, proporrà il prodotto a prezzi più competitivi e con le prime differenziazioni. I problemi che devono essere affrontati dall'azienda, sono ora di natura ben diversa e le sue politiche di marketing non aspirano più a far accettare il nuovo prodotto ma a far preferire la propria marca. In questa fase la comunicazione espressa dall'azienda sarà di fondamentale importanza per non essere superata dalla concorrenza e far rimanere il suo brand in cima alla lista dei desideri dei consumatori. Sarà necessario quindi ampliare, non solo i canali di distribuzione, ma anche quelli di comunicazione contribuendo ancor più alla rapida espansione delle vendite⁵².

A questo punto il continuo aumentare del tasso di crescita della domanda porterà all'ingresso nel mercato di moltissimi nuovi produttori fino a che non ci sarà una flessione del tasso.

In genere subito dopo il punto di flessione si ha il punto di massimo profitto. Quando il prodotto si è diffuso in tutto il potenziale di mercato entriamo nello stadio di maturità, il mercato è infatti saturo. La quantità venduta, pur rimanendo stabile, deriva dalla somma di acquisti di un segmento di consumatori in continua evoluzione nel senso che, in questo stadio, alcuni consumatori innovatori cominciano ad abbandonare il prodotto e vengono

⁵² Linda Gorchels, *"The Product Manager's Handbook"*, 2005

sostituiti da ritardatari. La competizione concorrenziale si incentra sempre più sul prezzo e contemporaneamente il prodotto subisce differenziazioni più sofisticate, la ricerca di un posizionamento preciso e di una individualità di marca viene perseguita dalle imprese con campagne di comunicazione intense. I profitti, pur mantenendosi buoni cominciano a flettere e qualche impresa non riuscirà più a rimanere nel mercato. Quando inizia un periodo di contrazione della domanda il prodotto è giunto allo stadio di declino. Si registra un periodo di turbolenza dei prezzi con andamenti tendenzialmente in ribasso ma con brevi periodi di aumento in coincidenza dell'uscita di produttori che tolgono improvvisamente quantità offerte sul mercato. Le vendite subiranno grandi diminuzioni, il settore industriale presenterà una situazione di sovraccapacità (l'offerta supererà di gran lunga la domanda). Tutto ciò causerà una continua diminuzione dei prezzi e profitti nonostante il continuo diminuire del numero di concorrenti. Alla fine il prodotto viene eliminato dal mercato. La durata del ciclo di vita dipende da moltissimi fattori e può essere lunghissima (es. pentole) o al contrario si esaurisce in pochi mesi come per certi prodotti (prodotti di moda). Il ruolo della comunicazione in questo lungo processo cambierà di periodo in periodo. Infatti inizialmente la comunicazione dovrà essere innovativa per riuscire a colpire il segmento dei così detti early adopter (consumatori più propensi all'acquisto di nuovi prodotti). Con l'aumento delle dimensioni del mercato e con la ricerca di una maggiore differenziazione del prodotto, si entrerà in una fase in cui la comunicazione dovrà esser fatta meramente sulle caratteristiche del prodotto e sull'immagine che si vuole dare ad esso. Una volta raggiunto l'apice del mercato, sarà necessaria una comunicazione intensiva basata soprattutto sul mantenimento dei clienti già acquisiti e sulle loro caratteristiche che ormai l'azienda è in grado di delineare. Durante la fase di declino il ruolo della comunicazione potrà essere o quello di prolungare la vita del prodotto agendo sui consumatori più affezionati e più restii al cambiamento o riuscire a creare emozioni nostalgiche attorno al

prodotto in modo tale da resuscitare l'interesse di alcune nicchie di consumatori⁵³(come hanno fatto le case discografiche con il vinile).

La strategia di comunicazione dovrà stabilire con anticipo tutti i passaggi della vita del consumatore, in modo tale da riuscire a rendere il messaggio comunicato all'esterno sempre coerente, delineando poi per ogni fase delle azioni specifiche che si concretizzeranno nelle campagne di comunicazione.⁵⁴

3.3.1 Campagna di comunicazione

Per campagna si intende una serie di azioni comunicative coerenti tra di loro in grado di seguire il raggiungimento dello stesso scopo. Ciò che rende più efficace una campagna di comunicazione non è solo l'intensità con cui questa si presenta al consumatore, ma l'accurata selezione del target, della struttura del messaggio e di come far arrivare all'esterno questo messaggio.

Come accennato in precedenza però, una buona strategia di comunicazione andrà a orchestrare lo studio e la creazione di una campagna di comunicazione. Per poter strutturare una buona campagna di comunicazione è necessario tener presente 4 fasi sequenziale, che valgono per qualsiasi tipo di campagna si stia andando a creare⁵⁵:

- Ricerca;
- Adattamento;
- Implementazione;
- Valutazione.

Ricerca: durante questa fase avviene la raccolta delle informazioni sul contesto, gli obiettivi e i problemi da risolvere. Fondamentale sarà durante questa fase l'analisi dei dati per comprendere a pieno il problema a cui si va incontro in modo tale da poterli descrivere nei minimi dettagli.

Adattamento: durante questa fase l'azienda dovrà analizzare come riuscir a far combaciare gli obiettivi prefissati della comunicazione ai problemi individuati

⁵³ <http://www.quickmba.com>, "The product life cycle", 2010

⁵⁴ Alessandro Garro, "Il ciclo di vita di un prodotto" - <http://www.marchegianonline.net>, 2011

⁵⁵ Daniele Trevisani, "Strategie di comunicazione e marketing: un metodo in 12 punti", 2016

durante la fase di ricerca. Durante questa fase sarà necessario, in base al problema cui si pone l'azienda, affrontare la fase di problem solving, ovvero individuare una serie di soluzioni alternative per risolvere il problema. Per rendere il più efficace possibile questa fase, l'azienda dovrà individuare le risorse a disposizione per la campagna in modo tale da poterne delineare i limiti comunicazionali.

Implementazione: durante questa fase si delinearanno le linee guida della campagna. Una volta individuata la miglior soluzione proposta dal problem solving, si potrà procedere con l'individuazione del piano di comunicazione, l'assegnazione del budget e le tempistiche che riguarderanno la campagna.

Valutazione: questa fase riguarda il periodo successivo alla campagna. Infatti si valuteranno i risultati raggiunti in relazione agli obiettivi posti. La valutazione dovrà riguardare più aspetti come:

- Efficienza economica della campagna;
- Migliorie portate dalla campagna;
- Eventuali effetti sull'organizzazione aziendale;
- Imprevisti accaduti durante lo svolgimento della campagna, cercando di comprenderne le cause;
- Redigere un feedback complessivo sugli effetti generati dalla campagna.

3.4 Communication mix

Il communication mix è costituito dal coordinamento degli strumenti promozionali finalizzato a garantire il massimo impatto informativo e persuasivo sui clienti. Il communication mix fornisce all'organizzazione un metodo per coordinare e gestire le attività promozionali allo scopo di inviare ai clienti un messaggio che rifletta in maniera chiara e coerente l'immagine dell'organizzazione.

L'evoluzione appena descritta del mercato ha, come già accennato, creato la necessità di diversificare il modo di comunicazione di un'impresa, che si trova

davanti a dover elaborare una strategia di comunicazione complessa e con molti strumenti.

Provando a rappresentarli possiamo classificarli così:

- le pubbliche relazioni: per descrivere al meglio le pubbliche relazioni ci affideremo alle parole di Toni Muzi Falconi: “sono una disciplina della comunicazione d’impresa e fanno parte della scienza del management, che si occupa della gestione delle organizzazioni complesse. La funzione delle relazioni pubbliche è di contribuire al raggiungimento degli obiettivi di un’organizzazione con un’attività continuativa, consapevole e programmata di gestione e di coordinamento dei sistemi di relazione che si attivano tra la stessa organizzazione e i suoi diversi segmenti di pubblico influente. Un’attività che deve essere sempre trasparente, corretta, a due vie. In particolare, compito specifico delle relazioni pubbliche è quello di orientare opinioni, atteggiamenti, comportamenti e decisioni di consumo degli stakeholders influenti: soggetti che possono ostacolare o agevolare il raggiungimento degli obiettivi di un’organizzazione perchè dotati di specifici poteri decisionali o perchè ritenuti in grado di influenzare i primi”⁵⁶;

- la pubblicità istituzionale: è una particolare forma di comunicazione esterna finalizzata a promuovere l’immagine dell’impresa e a legittimarne l’operato o la ragione d’essere presso l’ambiente economico e sociale che la circonda. La pubblicità istituzionale può essere usata per costruire o consolidare l’immagine complessiva dell’organizzazione verso il target o per trasmettere uno o più aspetti dell’attività o identità aziendale ai vari stakeholder. In ogni caso, la finalità di una campagna istituzionale è quella di creare un’immagine più favorevole dell’organizzazione agli occhi di uno o più stakeholder⁵⁷.

⁵⁶ Giampietro Vecchiato, “*Relazioni pubbliche e comunicazione*”, 2005

⁵⁷ “*Pubblicità Istituzionale*”, <http://www.glossariomarketing.it>

Particolare rilevanza è stata acquisita dalla pubblicità istituzionale con l'avvento del web 2.0, dove le imprese possono relazionarsi direttamente con il cliente attraverso il proprio sito internet, il proprio profilo su una pagina social o un blog gestito direttamente dall'azienda;

- l'advertising: "per advertising vengono intese tutte quelle attività di comunicazione a pagamento che un gruppo o un'impresa programmano per il perseguimento di obiettivi commerciali"⁵⁸.

La pubblicità è indubbiamente quella che suscita i livelli di coinvolgimento più elevati e diffusi, così come le valutazioni e le reazioni più contrastanti. Infatti una campagna pubblicitaria può sia contribuire al successo di un prodotto, colpendo il consumatore, sia non influenzare le vendite. Il secondo e, peggiore dei 2 casi, può essere una conseguenza di un errato utilizzo della pubblicità. Essa infatti non può essere uno strumento isolato dal resto della strategia di comunicazione, errore che spesso le aziende commettono⁵⁹.

Si distingue dagli altri strumenti per l'elevata pervasività e la varietà di forme assunte. Infatti la pubblicità viene rivolta a determinati target attraverso l'impiego di mezzi di comunicazione (media) idonei a veicolare messaggi costruiti ad hoc e strumentali rispetto il fine della valorizzazione del consumo.

Le diverse forme con cui può essere presentata la pubblicità, sono indirizzate al raggiungimento di diversi obiettivi di risposta da parte del mercato: non comportamentale, comportamentale, valutativa e relazionale. "Gli obiettivi della pubblicità possono essere differenti in relazione al tipo di impresa, di concorrenza, di domanda, di situazione congiunturale"⁶⁰, possiamo dire in linea generale, che la pubblicità agisce su:

⁵⁸ American Marketing Association

⁵⁹ Mauro Pecchenino, "La comunicazione d'impresa", 2014

⁶⁰ Collese, Impresa comunicazione mercato, 2000

- le strutture e i livelli di conoscenza;
- gli orientamenti valutativi;
- le relazioni,
- i comportamenti.

Inoltre possiamo distinguere due tipologie di advertising: quello analogico e quello digitale. Quello analogico riguarda tutti i mezzi classici che arrivano fino all'era delle telecomunicazioni, mentre per digitale riguarda tutte le pubblicità fatte su strumenti appartenenti all'era del web 2.0;

- le sponsorizzazioni: “sono una forma di promozione con la quale un'impresa (detta in questo caso sponsor) ottiene, dietro compenso, che il proprio brand o la propria immagine sia messa in evidenza da un personaggio pubblico o da un'organizzazione nell'ambito di attività pubblicitarie, eventi, manifestazioni sportive o culturali, ecc..”⁶¹

La forma di sponsorizzazione più conosciuta e usata è quella sportiva. In questo tipo di sponsorizzazione, come per le altre, l'obiettivo dell'azienda sponsor è da un lato quello di prendersi i favori dei supporters della squadra, dall'altro un obiettivo di pura immagine.

- le promozioni: la promozione comprende l'insieme delle attività di comunicazione a carattere prevalentemente persuasivo che sono intese a stimolare la domanda dei prodotti di un'impresa⁶². Tendono ad arricchire il prodotto o il servizio offerto con l'aggiunta di altri elementi. Una promozione non è finalizzata, generalmente, a generare un semplice acquisto, ma il più delle volte viene disposta per creare un'immagine più favorevole del brand e per fidelizzare il cliente.

⁶¹ Matteo Calbiani, *“Principi di Sponsorizzazione”*, 2017

⁶² <http://www.glossariomarketing.it>

La frequenza delle promozioni deve essere pianificata al meglio, in quanto offrire troppo spesso una promozione potrebbe portare a dei risultati opposti al suo fine, infatti il cliente potrebbe percepire una perdita del valore sia del prodotto sia della promozione stessa⁶³;

- il direct marketing: attività che da una logica di massa, punta ad una selezione di un target più ristretto, al fine di indirizzare l'azione verso una maggiore personalizzazione del messaggio e, verso la creazione di una relazione profittevole e continuativa. Con il direct marketing l'azienda cerca di ottenere una comunicazione diretta con il cliente. Il vantaggio di questo tipo di azione è che risulta essere facilmente misurabile in termini di risultati;
- i cataloghi dei prodotti e dei servizi offerti: facilita l'accesso alle informazioni dei prodotti/servizi offerti dandone una descrizione dettagliata e specificandone nei particolari le caratteristiche più intrinseche. In alcuni mercati più tecnici (come ad esempio l'auto motive, termotecnico o elettroutensile), dove spesso tra l'azienda e il consumatore finale interviene un intermediario, può essere utile fornire all'intermediario un catalogo ben dettagliato dei prodotti dell'azienda, invogliando così l'intermediario a vendere il prodotto in questione e semplificando il processo informativo del cliente.
- il comportamento dei venditori: è fondamentale avere una forza vendita che rispecchi l'immagine che il brand voglia dare di se stesso, per creare un legame ancor più forte con il consumatore e rimanere coerenti al messaggio lanciato dall'azienda. Le aziende dovranno organizzare dei corsi di formazione e aggiornamento per il proprio personale di vendita,

⁶³ Andrea Baioni, "Pubblicità e Promozioni".

in questo modo potrà allineare la propria forza vendita con i movimenti strategici aziendali.

- le fiere e le mostre: sono da sempre associate all'esposizione di beni e prodotti. Si tratta di una forma di scambio tra persone, dove i promotori e gli espositori comunicano con i visitatori. I risultati che ne derivano si possono esprimere solo in termini di nuove attività e nascita di nuove idee⁶⁴. Generalmente le fiere sono rivolte a dei determinati target, in base al target assumono caratteristiche diverse, possiamo trovarci di fronte a⁶⁵ :
 - fiere specializzate: i prodotti esposti sono rivolti solo a un determinato comparto industriale
Inizialmente, l'organizzazione delle fiere specializzate era di tipo orizzontale, con la presentazione di diversi prodotti e/o servizi in determinate categorie merceologiche. Oggi prevale un'organizzazione di tipo verticale, con l'esposizione di prodotti appartenenti ad un comparto industriale o ad un segmento specializzato di un settore specifico dell'industria. I buyer sono solitamente uomini d'affari appartenenti ad un determinato settore dell'industria ai quali spesso è richiesto di prequalificarsi per poter partecipare all'evento⁶⁶;
 - fiere b2b (business to business): generalmente rivolte agli operatori specializzati di un determinato mercato. Di norma, l'espositore è un produttore o distributore di prodotti e/o servizi specifici, o complementari ai comparti dell'industria autorizzati a partecipare ad un determinato evento fieristico. Il buyer tipico è

⁶⁴ Luckhurst, Kenneth W, *The Story of Exhibitions*, London 1951

⁶⁵ Jörg Beier, *"Il ruolo delle fiere nel marketing mix"*, 2016

⁶⁶ Sandra Morrow, *"The art of the show"*, seconda edizione, 2002

un utente finale operante nel settore industriale o un distributore che opera all'interno del segmento promotore dell'esposizione⁶⁷

- fiere b2c (business to consumer): aperte al consumatore finale, vengono generalmente usate come strumento per far conoscere al meglio il proprio prodotto. In questo tipo di eventi è anche possibile misurare direttamente il grado di soddisfazione dei propri clienti.

⁶⁷ *"Il ruolo delle fiere nel marketing mix"*

CAPITOLO 3

EFFICACIA DEL MESSAGGIO

4.1 Brand Architecture

Abbiamo fino ad ora parlato del concetto di comunicazione, dell'importanza che essa ricopre a livello aziendale e di come un'azienda deve affrontare questo tema. Abbiamo anche visto come l'innovazione risulta essere una variabile che incide sul modo di comunicare. Proprio per questo motivo andremo ad analizzare la Brand Architecture di un'azienda e di come questo argomento sia diventato sempre più importante per l'immagine che un'azienda dà di se.

Fino a qualche anno fa le grandi imprese adottavano come strategia l'estensione del portafoglio di marca, andando a offrire al consumatore una vasta quantità di brand che, spesso, ricoprivano lo stesso segmento di mercato. Con lo sviluppo del web 2.0 e dei social media c'è stato un cambio di rotta, infatti le grandi aziende hanno iniziato a concentrare gli investimenti su un numero minore di marche per rendere più efficienti le risorse di marketing, eliminando quei rami della gerarchia del brand portfolio che si sovrappongono ad altri e sfruttano le risorse aziendali senza apportare significativi ritorni sugli investimenti.

Già a fine anni 90' studi rivelavano una situazione consolidata e che non mostrava segnali di inversione di tendenza: l'offerta è ormai strutturalmente superiore alla domanda. La condizione di eccesso di offerta in particolare impone alle aziende di perseguire linee di sviluppo caratterizzate da un predominio dei fattori immateriali di prodotto e di impresa, senza i quali risulta impossibile consolidare (e migliorare) i risultati raggiunti⁶⁸.

⁶⁸ Silvio M. Brondoni, *“La comunicazione d'impresa in Sinergie”*, 1997

Nell'ambito dei fattori immateriali di prodotto, ecco quindi che la marca, intesa come "specifica relazione istituita con un dato mercato per l'affermazione di una particolare offerta"⁶⁹, assume una rilevanza fondamentale per il successo delle attività aziendali. Dal momento che ad ogni brand viene associato un insieme di attributi, diventa cruciale l'analisi del valore competitivo dei suddetti attributi, al fine di valutare il patrimonio di marca di cui gli stessi attributi sono espressione funzionale. L'attenzione che assumono questi attributi risulta di fondamentale importanza in quanto saranno proprio le caratteristiche degli attributi a influenzare l'identità di marca (elemento chiave per la relazione brand consumatore)⁷⁰.

La brand architecture riguarda proprio questo, infatti possiamo definirla come: "la strategia che orchestra in modo corretto e razionale l'insieme delle realtà attinenti a un'impresa (marchi di società, prodotti, servizi, ecc...)"⁷¹.

La stesura di una efficace brand architecture apporta i seguenti vantaggi⁷²:

- Economici: in quanto rende più efficienti le risorse di marketing che saranno concentrate su meno brand e quindi con meno messaggi da lanciare e meno sforzi organizzativi. Elimina inoltre dannose sovrapposizioni interne di marca e indica infine, le potenziali sinergie fra le marche del portafoglio che a quel punto possono essere unite sotto un unico brand semplificandone la gestione;
- Strategici: in quanto ottimizza la segmentazione di mercato dell'azienda, analizzando in quali settori è necessario introdurre una nuova marca o in quali è possibile eliminare brand, riallocandoli in mercati più consoni all'immagine del brand. Consente di individuare le opportunità di brand stretching (ossia di derivazione di nuove marche, sub-brand o endorsed brand, da una marca esistente) e di lancio di nuovi brand e rende più chiara la collocazione dell'azienda e della sua offerta.

⁶⁹ Silvio M. Brondoni, "Marketing Lexicon", 2001

⁷⁰ Flavio Gnechi – Paolo Ricotti, "La reingegnerizzazione del portafoglio di marca", 2000

⁷¹ Romulo Sanchez, "Conceptual analysis of brand architecture and relationships within product", Volume 11, Issue 3, pp 233–24, 2004

⁷² Paola Bensi, "L'architettura di marca", 2005

I brand presenti nel portafoglio di un'impresa devono avere delle caratteristiche e dei valori che li differenzi, seppur restando coerenti con il posizionamento dell'impresa. Questo significa che l'insieme complessivo delle singole marche deve rievocare nel consumatore le emozioni e l'immagine dell'impresa che ne è proprietaria.

Le diverse marche possono presentare tipologie di relazione diverse con il corporate brand, a seconda della storia dell'azienda e dei singoli brand, nonché delle dinamiche correnti e prospettive dei mercati di sbocco. Nonostante la realtà presenti numerosi adattamenti e varianti, possono essere individuati quattro modelli principali di brand architecture, riportati di seguito in ordine di crescente grado di differenziazione e di indipendenza delle singole marche dal corporate brand.

- Il modello branded house: attraverso questo modello l'impresa riesce a sfruttare economie di scala, di scopo e l'asset di marca cioè minori costi all'incremento delle quantità, condivisione dei costi e capacità di attribuire gli stessi significati a tutti i nuovi prodotti uscenti. In aggiunta la comunicazione e la gestione risulta semplificata perchè è come se fosse gestito un solo brand⁷³. L'impresa si presenterà con lo stesso nome di marca in tutti i mercati in cui è presente, anche quando essi appartengono a settori molto simili. Questo tipo di strategia risulta possibile in presenza di una elevata notorietà e credibilità del brand principale e di una forte coerenza dei suoi valori con tutte le attività di business e presso tutti i target-group. Tale strategia presenta il vantaggio di favorire le politiche di marketing sostenute da processi di diversificazione dell'attività, in quanto la notorietà della marca corporate limita notevolmente i costi di lancio di nuovi prodotti. Il principale svantaggio risiede nella limitazione delle possibilità di differenziazione e nel rischio di banalizzazione dei caratteri distintivi della marca⁷⁴.

⁷³ Elena Mazzali, "Brand management: relazioni tra marche"
www.generatorodiefficienza.wordpress.com, 2011

⁷⁴ "L'architettura di marca"

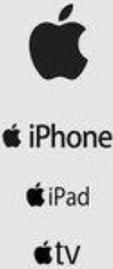
- Il modello sub-brand che consiste nell'associare a una marca esistente una marca nuova di livello inferiore nella gerarchia. La sub-brand crea una marca significativamente diversa dalla master brand (Iphone è un sub-brand di Apple), aggiungendo nuovi elementi alla marca di origine. La strategia di sub-branding presenta due vantaggi fondamentali: sfrutta associazioni e atteggiamenti consolidati, creando un forte collegamento con l'impresa proprietaria del sub-brand e allo stesso tempo garantisce un sufficiente grado di libertà per creare un posizionamento distintivo del prodotto. Pertanto risulta particolarmente indicata in presenza di una rilevante differenziazione all'interno dell'offerta per contenuti, per target di riferimento, per canale distributivo.
- Il modello endorsed brand: prevede la presenza di marche indipendenti, sostenute da un brand che ne è proprietario ma che ha però un ruolo meno influente rispetto a quello che ha nel sub-brand. L'esempio più lampante di questo tipo di strategia è quello di Nutella-Ferrero, dove Nutella gode comunque del supporto e della garanzia suscitata nel consumatore del nome Ferrero, ma al tempo stesso gode anche di un'ampia autonomia gestionale. Altro esempio è il Brand "Marriott" che gestisce una serie di altre marche sempre appartenenti al settore alberghiero ma che godono di una propria autonomia e con target di riferimento differenti. Questo tipo di strategia garantisce la possibilità di acquisire più clienti occupando più segmenti di mercato, di contro risulta essere una strategia molto costosa.
- Il modello house of brands: con questo modello si intende individuare un sistema di marche con denominazioni diverse, prive di richiamo esplicito alla loro comune appartenenza, frutto esclusivo di azioni di naming, comunque improntate a criteri evocativi e semantici⁷⁵. L'house of brand è quindi un insieme di marche ognuna delle quali legata a un singolo prodotto. Nei mercati europei, tipici esempi di tale modello si

⁷⁵Flavio Gnechi, *"Il portafoglio di marca in eccesso di offerta"*, 2005

riscontrano con riferimento ai detersivi domestici, alle acque minerali e ai prodotti per l'igiene orale. Per esempio, in Italia nel settore dell'home care perseguono tale strategia imprese come P&G, con marche quali Ariel, Dash, Ace, Mastro Lindo, Viakal, Swiffer, ecc. Questo tipo di modello consente di andare a coprire anche piccole nicchie di mercato con prodotti studiati su misura delle esigenze della domanda, inoltre consente di isolare i rischi di ogni marca dal resto del . Inoltre, tale strategia può essere utilmente utilizzata quando il mercato si trova nella fase di maturità e l'impresa, allo scopo di aumentare la propria copertura, intende rivolgersi allo stesso segmento di consumatori con diverse marche nel tentativo di soddisfare la ricerca di varietà dei consumatori, oppure quando l'ingresso in una nuova categoria di prodotti avviene attraverso processi di acquisizione di marche o di fusione tra imprese che possiedono un capitale di immagine così rilevante da giustificare il loro inserimento nel portafoglio come marche.

Nella figura 4.1 troviamo una breve sintesi con 4 esempi per ogni modello appena descritto.

FIG 4.1: ESEMPI DI ARCHITETTURA DI MARCA

Branded House	Sub-Brands	Endorsed Brands	House of Brands
<p>One brand creates a single powerful image, sometimes with a descriptor</p> 	<p>Combining the corporate brand with strong sub-brands Sub brands help differentiate and boost corporate brand</p> 	<p>Leading with a strong sub-brand but leveraging corporate brand as endorser</p> 	<p>Decentralized companies targeting diverse markets</p> 

FONTE: www.brandingstrategyinsider.com

4.2 Messaggio

La seconda parte del 900' è stata caratterizzata da un'evoluzione radicale dei mercati, sia dal lato della domanda sia da quello dell'offerta. Come accennato nel secondo capitolo di questo elaborato, la comunicazione è diventata sempre più importante per diversificarsi dalla concorrenza. Fino agli anni 80' però l'approccio alla comunicazione per le aziende era diverso, in quanto il consumatore veniva visto come un soggetto passivo vulnerabile e facilmente condizionabile, perché dotato di una sfera incosciente sulla quale è possibile agire per produrre un effetto di choc, principalmente investendo grandi risorse nei passaggi sui mezzi. Il messaggio pubblicitario allora era concentrato sul valore d'uso di un prodotto e si puntava molto a una ripetizione ossessiva dei messaggi per stimolare l'acquisto del consumatore⁷⁶.

Con l'aumento della competitività dei mercati e una sempre più elevata standardizzazione del prodotto, una comunicazione di tipo intensivo con un ruolo del consumatore passivo è divenuta pian piano meno efficace. Nasce quindi la necessità di personalizzare e differenziare i messaggi usati per la comunicazione con il consumatore.

La scelta del messaggio da utilizzare passa per varie fasi, inizialmente l'azienda dovrà individuare il target del messaggio per individuare le caratteristiche dei consumatori del segmento di mercato scelto e, successivamente, procedere con l'elaborazione del messaggio.

Un messaggio ben costruito deve essere in grado di attirare l'attenzione, sviluppare l'interesse, sollecitare il desiderio e infine indurre il consumatore all'acquisto.

Pertanto durante la fase di elaborazione di un messaggio l'azienda dovrà affrontare i seguenti problemi⁷⁷:

⁷⁶ Vanni Codeluppi, "La pubblicità. Guida alla lettura dei messaggi", 2015

⁷⁷ Lucia Lievore, "La pubblicità e la sua efficacia: una rassegna", 2005

- Contenuto del messaggio: chi comunica deve decidere che cosa dire al pubblico obiettivo per ottenere il ritorno della risposta desiderata. Ciò è stato chiamato richiamo, idea o proposizione principale di vendita. Si tratta di formulare uno specifico vantaggio per cui il pubblico dovrebbe fare o pensare qualcosa di specifico. Esistono 2 tipo di richiami che l'azienda può scegliere:
 - I richiami razionali richiamano le caratteristiche fondamentali della marca, dimostrandone le sue qualità, le prestazioni, o la convenienza⁷⁸. In questo ambito rientrano i messaggi che dimostrano la qualità del prodotto, il valore e le prestazioni. Questo richiamo è generalmente utilizzato per beni di consumo durevole, dove l'affidabilità del prodotto risulta essere la caratteristica più rilevante per i consumatori.
 - I richiami emozionali mirano a stimolare un aspetto psicologico nascosto della decisione d'acquisto del consumatore⁷⁹, fanno quindi leva sui sentimenti cercando di suscitare e stimolare emozioni di segno positivo o negativo in grado di motivare l'acquisto. I messaggi di senso negativo generalmente cercano di trasmettere paura, senso di colpa e vergogna nell'ascoltatore per indurlo a modificare i propri comportamenti. Questo tipo di richiamo risulta essere efficace, ma con dei limiti. Se, infatti, si sottopone ad una tensione eccessiva l'ascoltatore, quest'ultimo eviterà di porre attenzione alla comunicazione. I richiami emotivi di senso positivo invece, come l'umorismo, attira maggiormente l'attenzione e crea un atteggiamento di simpatia e fiducia nello sponsor, ma può anche sviare l'attenzione di chi lo riceve. Sarà importante quindi individuare un messaggio che possa suscitare

⁷⁸ Francesco Ausiello, "La pubblicità nel marketing mix", 2015

⁷⁹ Russel S. Winer, "Marketing Management", 2002

simpatia, ma che non distraiga l'ascoltatore da quello che è il significato che l'impresa vuole lanciare.

- **Struttura del messaggio:** L'efficacia di un messaggio dipende tanto dalla forma e dalla struttura quanto dal contenuto. Per riuscire a dare una descrizione alla struttura di un messaggio che può avere infinite varianti e altrettanti mezzi di trasmissione, andiamo ad analizzare alcuni aspetti strutturali quali l'esposizione delle conclusioni, le argomentazioni a due dimensioni e l'ordine di presentazione degli argomenti. Per quanto riguarda l'esposizione delle conclusioni del messaggio, l'azienda deve stabilire se deve essere il consumatore ad arrivarci o se deve essere essa stessa a veicolare le conclusioni. L'esposizione delle conclusioni sembra essere più appropriata nel caso di prodotti specializzati o complessi, dove è da prevedersi una modalità di utilizzo unica e chiara⁸⁰.

Con argomentazione a più dimensioni si intende invece il dilemma che si pone all'azienda sulla questione se chi comunica debba solo elogiare il prodotto o anche mostrarne i limiti⁸¹. I messaggi ad una dimensione (ovvero quelli che elogiano le caratteristiche del prodotto) funzionano meglio con un pubblico già ben disposto verso il punto di vista di chi comunica, mentre quelli a più dimensioni (con argomentazioni pro e contro del prodotto) sono indicati soprattutto per un pubblico con livelli d'istruzione più.

Altro punto critico per l'impresa è quello della scelta del quando presentare valore che si vuole trasmettere, ovvero se presentarlo all'inizio o alla fine di un messaggio. Nel caso di un messaggio ad una dimensione, la presentazione all'inizio ha il valore di fissare l'attenzione e l'interesse di chi è esposto. Questo è importante nei giornali o in altri mezzi dove è facile che chi legge non assimili tutto il messaggio. Nel caso invece di un messaggio a due dimensioni, il problema è capire se gli

⁸⁰ Roberto Gradinetti, *"Concetti e strumenti di marketing"*, 2002.

⁸¹ Alberto Pastore - Maria Vernuccio. *"Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management"*, 2008

aspetti positivi vanno presentati per primi o per ultimi. Se il target è potenzialmente contrario all'acquisto del prodotto è meglio che il comunicato inizi con l'argomentazione contraria⁸². In questo modo l'ascoltatore sarà spiazzato e ne verrà catturata la sua attenzione, a quel punto il messaggio terminerà con l'argomentazione positiva, creando interesse nell'ascoltatore.

Altre due importanti caratteristiche della struttura del messaggio sono: il numero di informazioni da inserire e la ripetizione del messaggio. Per quanto riguarda il numero di informazioni risulta più opportuno inserire una sola informazione principale affiancata da qualcun'altra secondaria, in modo da focalizzare l'ascoltatore su un singolo concetto e evitare di confonderlo. La riproduzione del messaggio può produrre due effetti: da un lato grazie alla ripetizione il consumatore diventa più consapevole delle caratteristiche del prodotto e dei benefici che da questo potrebbe ricevere, dall'altro lato consente di raggiungere una più ampia fetta di mercato.

- Forma del messaggio: chi comunica deve impostare il messaggio in modo che la forma risulti efficace. Per attirare l'attenzione i pubblicitari utilizzano tecniche quali la novità e il contrasto, l'interruzione di figure e testi, i formati insoliti, la dimensione e posizione del messaggio, il colore, la forma e il movimento. Ad se il messaggio viene trasmesso per radio, vanno scelte con grande attenzione le parole, la voce e musica. Se il messaggio viene preparato per la televisione, oltri agli aspetti tenuti in considerazione per la radio, va preso in considerazione anche l'aspetto relativo alla postura del corpo. Per i messaggi pubblicati online, indipendentemente se sia un'immagine o un video, va creato un messaggio in linea con gli ultimi avvenimenti e i trend del momento del mondo virale. Il messaggio può essere anche trasmesso in modo diretto dal prodotto o dalla confezione del prodotto, in questo caso l'attenzione

⁸² "La pubblicità e la sua efficacia: una rassegna", 2005

deve ricadere sul packaging, sulla forma del prodotto, sui materiali e sugli odori che emana.

- Fonte del messaggio: la fonte per veicolare il messaggio dell'azienda ha, ovviamente, una grande valenza sull'impatto che il messaggio avrà verso i consumatori target. I fattori che influenzano una fonte sono la competenza professionale, l'attendibilità e la simpatia generata dalla fonte. Ovviamente in base al prodotto e all'azienda ognuno di queste caratteristiche avrà un'incidenza diversa, ad esempio un brand sportivo non potrebbe mettere uno chef come testimonial in quanto la sua competenza professionale è incoerente con la marca.

4.3 Neuromarketing

Abbiamo quindi visto quali sono le caratteristiche di un messaggio, le sue componenti e, abbiamo osservato quanto sia importante per un'azienda definire il target group del messaggio che si vuole lanciare.

Dall'incontro tra neuroscienze cognitive ed economia nasce il Neuromarketing, che rappresenta una nuova branca dell'economia comportamentale e che risulta essere un nuovo strumento delle aziende per comprendere il comportamento di acquisto del consumatore e da cosa esso sia influenzato.

Il neuromarketing è un recente e innovativo campo di studi basato sulle neuroscienze e sul marketing, che ha come obiettivo la valutazione delle risposte sensomotorie, cognitive ed emotive dei soggetti agli stimoli di marketing⁸³. Esso inizialmente era stato accostato alla neuroeconomia per il comune interesse allo studio dei processi di scelta nei contesti economici⁸⁴ e come versante applicativo nelle dinamiche d'acquisto⁸⁵, ma indaga aspetti che non sono invece approfonditi dalla neuroeconomia, definita come "l'applicazione dei metodi neuroscientifici all'analisi e alla comprensione dei

⁸³ Gianluca Zaffiro, *"Neuromarketing: tecnologie e applicazione"*, 2010

⁸⁴ Alessandro Antonietti - Michela Balconi, *"Mente e economia"*, 2008

⁸⁵ Ronald Braeutigam, *"Microeconomics"*, 2005

comportamenti economicamente rilevanti⁸⁶, mentre il neuromarketing può essere definito come “lo studio del meccanismo cerebrale per comprendere il comportamento del consumatore al fine di migliorare le strategie di marketing”⁸⁷. Questa definizione porta con sé due risultati: innanzi tutto fa sì che il Neuromarketing non venga considerato unicamente come l’uso della neuroimmagine per interessi commerciali e, in secondo luogo, amplia il suo campo di applicazione dal semplice studio del comportamento del consumatore a nuove ed interessanti strade, quali le ricerche intra e inter- organizzative⁸⁸. Attraverso l’applicazione di tecnologie di analisi cerebrale e sensori biometrici, il neuromarketing si propone di capire, a livello neurale e fisiologico, i motivi che spingono i soggetti ad optare per una determinata scelta piuttosto che un’altra, in poche parole, spiegare e predire i comportamenti individuali, di gruppo e organizzativi ritenuti importanti per il mercato e analizzare quanto avviene prima e dopo i meccanismi di persuasione finalizzati all’acquisto, prendendo in considerazione aspetti quali la scelta, la decisione e gli effetti a lungo termine di tale comportamento⁸⁹.

Per decenni le imprese hanno utilizzato gli strumenti tradizionali di ricerca di mercato nel tentativo di determinare il motivo per cui i clienti preferiscono un prodotto rispetto a un altro: son stati utilizzati questionari, interviste individuali con domande aperte e focus group di potenziali acquirenti. Tali tecniche, però, possono essere coadiuvate nel valutare meglio le preferenze dei consumatori, tenendo in conto che una risposta verbale alla classica domanda "Ti piace questo prodotto? Perché?" può essere influenzata da un bias cognitivo, cioè da una tendenza a far prevalere fattori cognitivi anche inconsci e pregressi su altri

⁸⁶ Peter Kenning. - Hilke Plassmann, “NeuroEconomics: An overview from an economic perspective”, Brain Research Bulletin N.67, 343–354,2005

⁸⁷ Ale Smidts, 2002

⁸⁸ Lee et al., “What is ‘neuromarketing’? A discussion and agenda for future research”, International Journal of Psychophysiology N.63 199–204, 2007

⁸⁹ Gloria Rumi, “Neuromarketing: analisi dei movimenti oculari ed elettroencefalografia nelle scelte d’acquisto promozionali”, 2012

elementi sensoriali e percettivi, fenomeno studiato dalle scienze cognitive e dalla psicologia sociale⁹⁰.

Tendo in considerazione che solo il 5% degli acquisti viene fatto razionalmente⁹¹, Il neuromarketing invece pone al centro dell'attenzione l'emozione, ossia quello stato d'animo, passeggero oppure durevole, che caratterizza l'individuo sottoposto ad un stimolo esterno. Dopo l'input si ha una reazione emotiva globale che comprende la risposta psicologica dell'individuo rappresentata o da un'espressione verbale o da un comportamento di risposta all'input⁹².

Ma, che ruolo assume nella costruzione di un messaggio il neuromarketing?

Secondo il Professor. Gianpiero Luigi l'utilizzo delle tecniche di neuromarketing prima del lancio del prodotto, oppure prima della comunicazione al consumatore, consente di verificare se gli sforzi dei responsabili di marketing produrranno i risultati desiderati o comunque riusciranno a catturare l'attenzione ed ottenere il coinvolgimento del consumatore. Il neuromarketing consente quindi di studiare i comportamenti del consumatore ex-ante, ovvero prima del lancio di un prodotto, rendendo estremamente più facile il compito dell'azienda durante la fase della creazione del messaggio⁹³.

Lo scopo è allora quello di rendere un prodotto più appetibile e conforme alle esigenze del cliente. Dopo l'introduzione del prodotto o del messaggio sul mercato, le ricerche di neuromarketing saranno comunque utili per misurare l'efficacia delle decisioni adottate. Notevoli sono allora le prospettive di crescita e i vantaggi offerti dall'incontro tra marketing e scienza.

Le tecniche utilizzate nel neuromarketing sono 3:

- Eye-tracking: questa tecnica si concentra sul movimento degli occhi registrandone il movimento. È definita come la tracciabilità dei movimenti oculari in risposta a determinati stimoli attivati nei processi di

⁹⁰ "Neuromarketing: "tecnologie e applicazione"

⁹¹ Francesco Gallucci, *"Il neuromarketing rilancia la strategia focalizzata sul cliente"*, 2010

⁹² Carla Ossino *"Decisioni aziendali e Neuromarketing. Analisi delle emozioni e stimolazione polisensoriale del consumatore"*, 2013

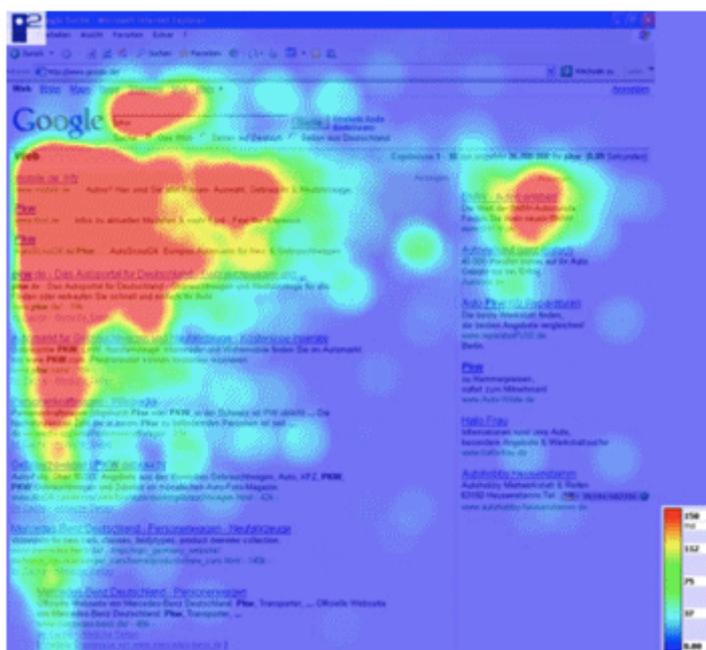
⁹³ Gianpiero Luigi, " ", 2010

acquisto e di lettura⁹⁴. Attualmente è utilizzato per dimostrare quali sono i punti che attraggono maggiormente l'attenzione di un individuo posto davanti ad uno scaffale o una qualsiasi immagine pubblicitaria⁹⁵. Grazie a questa tecnica si possono dedurre una serie di informazioni chiave riguardo il cliente, come ad esempio⁹⁶:

- I livelli di attenzione verso i punti di osservazione;
- Il modo di trattare le informazioni;
- Le strategie di esplorazione;
- I problemi che incontra il soggetto nel contesto in cui si trova;
- Tempi di reazione del soggetto di fronte ad un messaggio;
- Efficacia delle informazioni del messaggio sugli stimoli generati.

Grazie all'eye-tracking sarà possibile creare delle ipotesi di successo su una campagna di marketing e più nello specifico su un messaggio, prima che questo venga esposto al pubblico.

FIG.4.2 ESEMPIO EYE-TRACKING



FONTE: www.branded3.com

⁹⁴ Tino Ferrari, "Marketing e comunicazione non convenzionale. Guerrilla, virale, polisensoriale, emozionale", 2014

⁹⁵ Daniele Tirelli, "Digital signage. L'immagine onnipresente: L'immagine onnipresente", 2009

⁹⁶ Francesco Gallucci, "Neuromarketing", 2016

Nella figura 4.1 osserviamo un esempio di studio fatto sui risultati di Google. Come è possibile vedere dall'immagine, il focus dell'occhio va istintivamente sui primi risultati della pagina, questo dato è risultato essere di fondamentale importanza per le aziende, le quali dovranno far apparire il loro sito in una alta posizione della pagina risultati Google, andando a creare così una vera e propria disciplina come quella della campagne SEO e SEM. Esperimenti di eyetracking come questo, sono confermati da dati di ricerca che dimostrano come il 72% dei click⁹⁷ avviene nei primi 3 risultati della ricerca.

- EEG (elettroencefalogramma): questo strumento è stato il primo ad essere utilizzato, prima per le analisi delle pubblicità da parte di studiosi, poi dalle aziende per la comprensione del comportamento dei consumatori, ed è considerata come la tecnica che ha posto le basi per la disciplina del neuromarketing⁹⁸.

I primi studi che portarono importanti significati arrivarono nel 1990. Si riuscì a dimostrare come le pubblicità più ricordate erano quelle che riuscivano a generare reazioni, prima nella parte sinistra (dove avviene la memorizzazione visiva) del cervello e i poi in quella destra⁹⁹.

L'EEG consente quindi di andare a registrare e misurare l'attività elettrica del cervello, consentendo di analizzare le emozioni di un consumatore sottoposto a determinati stimoli.

Anche questa tecnica risulta essere una fonte di informazione ex-ante al lancio del prodotto. Le aziende sottoponendo a dei test gruppi di consumatori potranno capire quali sono gli stimoli che rimangono impressi nella mente del consumatore, andando poi a strutturare il messaggio in base ai risultati ottenuti.

⁹⁷ Mondodupuntozero, "Io, te, loro, Google ed i primi tre risultati esito di una ricerca"- <http://www.mondoduepuntozero.it>, 2014

⁹⁸ Francesco Gallucci, "Neuromarketing".

⁹⁹ Michael L. Rothschild - Yong J. Hyun, "Predicting Memory for Components of TV Commercials from EEG", Journal of Consumer Research, Vol. 16, No. 4, pp. 472-478, Mar., 1990

- PET: “è uno strumento di registrazione indiretta dell’attività cerebrale, che rivela variazioni di un indice dell’attività cerebrale, nella fattispecie del debito sanguigno dei tessuti neurali. La validità del metodo riposa, sull’assunzione che variazioni dell’attività cerebrale siano accompagnate costantemente da variazioni dell’irrogazione sanguigna dei tessuti”¹⁰⁰. In poche parole, viene inserito nel corpo del “tester” un liquido in grado di registrare, in base alla variazione di valori sanguigni, le emozioni provate durante la fase dell’esperimento.

Tra le tecniche di neuromarketing illustrate risulta essere la meno efficace, in quanto è la più invasiva e con delle conseguenti limitazioni sul numero di esperimenti possibili.

Abbiamo visto le tecniche usate nel neuromarketing e la loro rilevanza nello studio del comportamento del consumatore. Uno degli ostacoli principali che devono essere affrontati dalle aziende che vogliono intraprendere ricerche di neuromarketing è senza dubbio il costo delle strumentazioni e delle attrezzature necessarie alle rilevazioni dell’attività cerebrale e delle altre misurazioni biometriche. L’elevata quantità di denaro che le aziende devono investire riduce le aziende con possibilità di investire in queste tecniche.

Non a caso tra le aziende che stanno sperimentando il neuromarketing troviamo nomi come Google, Microsoft, Coca Cola e Bosch.

Generalmente questi grandi nomi si affidano a società di più piccole dimensioni specializzate nel settore, che però raramente pubblicano i risultati delle loro analisi.

Un esempio pratico è però il caso di Google, più precisamente il brand YouTube. Nel 2008 infatti Google si pose il problema della monetizzazione delle pubblicità su YouTube, cercando di trovare un metodo che ingaggiasse maggiormente l’utente del sito rispetto ai classici spot pubblicitari visualizzati all’inizio di un video. L’azienda californiana affidò a una società esperta in neuromarketing, NeuroFocus, l’analisi di un nuovo strumento chiamato overlay ads. Le overlay

¹⁰⁰ Mario Graziano, *“La mente del consumatore”*, 2015

ads sono dei piccoli banner trasparenti che compaiono nei video e che danno la possibilità all'utente di chiuderli cliccando una semplice "x". NeuroFocus ha condotto l'indagine avvalendosi delle tecniche di eyetracking e EEG dimostrando che la nuova tecnologia predisposta da Google per le pubblicità sui video di YouTube fosse più efficace, generando dei maggiori livelli di attenzioni e attenzione emozionale più alti rispetto al classico spot di inizio video¹⁰¹.

4.4 Big Data e CRM, l'importanza dei dati

Strategia, ricerca, innovazione e studio del consumatore. Dietro il termine comunicazione si nascondono tantissime discipline, come analizzato fino ad ora, che necessitano di informazioni, dati e sperimentazione. Con l'avvento del web 2.0 e dei social network la maggior parte di queste attività viene fatta sfruttando le infinite capacità di internet, generando informazioni e quindi giganteschi database. Entriamo allora nel mondo dei big data definiti come "base dati che hanno tre caratteristiche peculiari: volume, velocity, variety.

- Volume: nel senso di ingenti quantitativi di data set non gestibili con i database tradizionali;
- Velocity: dati che affluiscono e necessitano di essere processati a ritmi sostenuti o in tempo reale;
- Variety: ossia dati di diversa natura e non strutturati come testi, audio, video, flussi di click, segnali provenienti da RFID, cellulari, sensori, transazioni commerciali di vario genere.

Dunque si tratta di qualcosa di molto più complesso, che coinvolge la capacità di incrociare dati non solo provenienti dal web, ma anche da archivi 'offline' o dagli oggetti che utilizziamo"¹⁰².

Questa disciplina è cresciuta a dismisura negli ultimi anni in relazione all'incredibile crescita che stanno avendo i dispositivi collegati ad internet: nel

¹⁰¹ Christophe Morin, "Neuromarketing : understanding the buy buttons in your customer's brain", 2008

¹⁰² Vincenzo Cosenza, "La società dei Big Data", 2012

2016 erano 5 miliardi, con una crescita prevista del 30% annuo, equivale a dire 5,5 milioni di nuovi dispositivi connessi ogni giorno¹⁰³.

Solo in Italia il 66% della popolazione utilizza internet (vale a dire circa 40 milioni di persone), come dimostrato da uno studio di “we are social” riportato nella figura 4.3.

FIG.4.3 DIGITALIZZAZIONE IN ITALIA



FONTE: www.wearesocial.com

Questi dati sono lo specchio della società digital e di come quasi tutte le persone tracciano le loro abitudini e preferenze nella rete, creando, per l'appunto, dati e informazioni disponibili a tutti.

A testimoniare questo enorme cambiamento nella quotidianità di miliardi di persone è sufficiente un banale accostamento di immagini relative allo stesso evento: elezione del Papa nel 2005 e 2013¹⁰⁴.

¹⁰³ H. Michael O'Brien, "Internet of Things" - The Journal of Internet Law, vol. 19, number 12, 2016

¹⁰⁴ Federico Burgalassi, "L'impiego dei Big Data nella ricerca di Marketing: il caso Share'ngo", 2016

FIG 4.4 ELEZIONI PAPA 2005VS2013



Una platea intera che a soli 8 anni di differenza si presenta completamente diversa, nel 2013 ogni persona presente in Piazza San Pietro utilizzava dispositivi con connessione ad internet per immortalare il momento.

Data la mole incredibile di informazioni le aziende non hanno potuto ignorare per molto il mondo dei Big Data. Ad oggi le più grandi multinazionali dispongono di data base, acquistati da fonti esterne o costruiti con il tempo, di comportamenti, preferenze e movimenti dei consumatori.

Ai fini di questo elaborato e del caso analizzato in questo capitolo, ci occuperemo solo dei database interni all'aziende e del CRM.

Il CRM (Customer Relationship Management) “rappresenta una vincente strategia di business: un nuovo metodo di lavoro e di gestione dei processi, che attraverso il conseguimento dell'efficienza organizzativa permette di aumentare il fatturato aziendale garantendo al contempo un elevato livello di customer satisfaction.”¹⁰⁵

La possibilità di creare delle banche dati online ha permesso alle aziende di organizzare la loro mole di dati in database raggiungibili da qualsiasi computer aziendale connesso ad internet. All'interno di queste banche dati le società creeranno una profilazione del cliente con tutte le informazioni necessarie per

¹⁰⁵ www.crmpartners.it, “Customer Relationship Management”

il mercato in cui operano. Oltre alla profilazione del cliente è possibile registrare qualsiasi attività aziendale come ad esempio i risultati delle campagne pubblicitarie, numero di vendite per prodotto e audience raggiunto per singole azioni di comunicazione. Grazie a queste funzionalità la gestione strategica del CRM garantisce attività di: gestione dei prospect, acquisti, misurazione dei clienti attuali, retention, cross e up selling, riattivazione clienti persi/dormienti, referral, termination¹⁰⁶.

Possiamo quindi affermare che il CRM non è una tecnologia, ma una nuova strategia di approccio al mercato al servizio del marketing, della comunicazione e delle vendite: d'altro canto, però, solo attraverso l'Information and Communication Technology ha potuto diffondersi, essendo impossibile altrimenti la raccolta e la gestione dell'enorme mole di dati proveniente da tutti i canali di relazione marca-cliente¹⁰⁷.

¹⁰⁶ Cristina Ziliani – Marco Leva, *“Lo stato dell’arte del Loyalty Management e del CRM”*

¹⁰⁷ Luigi Caricato, *“CRM, convergenza e comunicazione: la rivoluzione della relazione”*, 2006

CAPITOLO 4

CASO JUNKERS BOSCH: BRAND SWITCHING, STRATEGIA DI COMUNICAZIONE

5.1 Introduzione

Nel capitolo finale di questo lavoro andiamo ad analizzare come un'azienda multinazionale come la Rober Bosch SpA gestisce la strategia di comunicazione di fronte a un brand switch.

Tutti i dati del seguente capitolo sono stati raccolti da fonti interne all'azienda. In particolar modo svolgendo interviste dirette a organi manageriali come il direttore marketing del settore termotecnica, i componenti del team marketing e i direttori dei reparti commerciali. La stessa idea e analisi del caso è stata studiata e decisa con il supporto delle persone sopra citate.

5.2 Bosch, un po' di storia

Nel 1886 Robert Bosch fondò l' "Officina di meccanica di precisione ed elettrotecnica" a Stoccarda. Fu solo l'inizio di una lunga storia che avrebbe portato alla nascita della Robert Bosch GmbH. Fin dall'inizio la compagnia si è distinta per il suo stampo innovativo e il suo impegno nel sociale.

Bosch aprì l'officina insieme ad un meccanico e ad un apprendista. Lo stabile in affitto era composto da un ufficio, un' officina più grande ed una di dimensioni più ridotte e una stanza dove si trovava una piccola fucina. Nel 1897 per la prima volta Robert Bosch e il suo socio Arnold Zähringer installarono con successo su un veicolo a motore, un modello a tre ruote della De Dion-Bouton, un dispositivo di accensione con magnete a bassa tensione. Zähringer ebbe un'idea ingegnosa. Decise che il pesante indotto non doveva affatto oscillare. Al contrario, assegnò questo compito ad un nuovo componente: un leggero e sottile manicotto. Ciò permise al dispositivo di accensione a magnete di funzionare ad elevate velocità.

Da qui denotiamo come già nei primi anni della sua esistenza Bosch iniziò a strutturare il suo successo con un'innovazione, filone che contraddistinguerà l'azienda fino ad oggi e che gli ha consentito di crescere e rimanere leader mondiale per più di secolo.

1898 insieme a Frederick R. Simms, Robert Bosch aprì il suo primo ufficio al di fuori della Germania a Londra nel 1898. Era un ufficio vendite per prodotti Bosch nel Regno Unito.

FIG 5.1: PRIMO UFFICIO DI ROBERT BOSCH



FONTE: Materiale Aziendale

Da qui in poi Robert Bosch, con l'aiuto di ingegneri come Gottlob Honold e di venditori come Gustav Klein, continuò la sua espansione grazie all'introduzione di prodotti altamente innovativi nel mercato dei motori, arrivando nel 1905 ad aprire il primo stabilimento a Parigi, il primo fuori dalla Germania. Nel 1921 in collaborazione con una ditta di Amburgo fu aperta la prima officina Bosch Service, oggi ne sono presenti 15000 in tutto il mondo con il nome Bosch Car Service.

Il 4 novembre 1932 Robert Bosch acquistò la divisione Termotecnica di Junkers & Co. GmbH, che fabbricava sistemi di riscaldamento a gas e sistemi per la

produzione di acqua calda . L'acquisizione segnò l'inizio dell'odierna divisione Termotecnica, protagonista nel resto del capitolo.

Alla Fiera Campionaria di Lipsia nel 1932, Bosch presentò il primo trapano elettrico capace di ruotare e percuotere allo stesso tempo. Lo strumento rese più semplice il lavoro nei cantieri edili e veniva utilizzato su materiali di qualsiasi spessore.

FIG 5.2: PUBBLICITA' PRIMO TRAPANO ELETTRICO



FONTE: Materiale aziendale

Nel 1933, a solo un anno dalla presentazione del primo trapano elettrico, Bosch entrò anche nel mercato degli elettrodomestici introducendo il frigorifero elettrico, che si distingueva dalla concorrenza sia per forma sia per caratteristiche tecniche come il basso consumo elettrico, con lo slogan "Pratico, elegante e pieno di carattere" .

1942 Robert Bosch morì all'età di 80 anni per complicazioni dovute ad una infiammazione dell'orecchio medio. Il governo del Reich insistette per tenere un funerale di stato, con molto dispiacere della famiglia Bosch e dell'azienda. Le campane che Robert Bosch aveva donato alla chiesa di guarnigione suonarono

per lui nel saluto finale. L'azienda si trovava ora orfana del suo proprietario nonché fondatore, ma grazie alla perfetta organizzazione lasciata in eredità da Robert Bosch riuscì a continuare la sua crescita nel segno dell'innovazione.

FIG: 5.3: PRIMO FRIGORIFERO BOSCH, 1933



FONTE : Materiale Aziendale

Infatti nel 1951, Bosch presenta al Salone Internazionale dell'automobile di Amburgo l'iniezione a benzina su un motore a 2 tempi. Con la sua precisa dosatura della miscela, il sistema riduceva il consumo di carburante del veicolo di circa il 20%, aumentandone la potenza da 23 a 28 CV (17 a 21 kW).

Nel 1953 con lo slogan "Idraulica Bosch – invece della potenza muscolare", l'azienda entrò nel settore idraulico con un sollevatore mobile che impiegava la potenza del motore di un trattore per alzare e abbassare l'aratro.

Negli anni successivi seguirono le acquisizioni di noti produttori di macchinari per l'imballaggio, come ad esempio Hamac-Hansella, Hesser, che sancirono l'entrata di Bosch in questo nuovo mercato. Bosch incorporò queste aziende nel 1974 per costituire la divisione Tecnica di Imballaggio.

Nel 1964, Vermögensverwaltung Bosch GmbH acquistò la partecipazione di maggioranza nella Robert Bosch GmbH dagli eredi del fondatore. Nel 1969, Vermögensverwaltung Robert Bosch mutò il nome in Robert Bosch Stiftung GmbH (Fondazione Robert Bosch), evidenziando l'orientamento sociale delle proprie attività. Oggi la Fondazione porta avanti le iniziative civiche e le attività

di beneficenza di Robert Bosch in chiave contemporanea, investendo i dividendi che riceve dall'azienda nello spirito del fondatore della Bosch.

Nel decennio seguente Bosch continuò il suo operato introducendo invenzioni come l'iniezione elettronica di benzina e convertitori catalitici per emissioni di gas di scarico più puliti.

Arrivati al 1978 l'azienda si rese protagonista dell'invenzione di un sistema che avrebbe completamente cambiato il mercato automobilistico negli anni a seguire: l'ABS. il primo sistema elettronico di antibloccaggio della frenata su quattro ruote. Questa tecnologia rivoluzionaria Bosch ha infatti rappresentato il punto di partenza per tutti i sistemi moderni di controllo della frenatura.

Il successo dell'azienda proseguì e aumentò quando nel 1995, Bosch introdusse l'ESP®. Il controllo elettronico della stabilità, un sistema che può salvare la vita evitando lo sbandamento dei veicoli, ebbe un riscontro commerciale immediato. Solo 2 due anni dopo, nel 1997, il sistema di iniezione diesel ad alta pressione, noto anche come sistema Common Rail, è stato un'altra pietra miliare di Bosch nel cammino verso la realizzazione di autovetture ecocompatibili. Entro il 2010, la tecnologia avrebbe permesso una riduzione dei livelli di emissioni tossiche superiori al 96% rispetto al 1990.

Nel 2002 Bosch consolida la sua posizione nella termotecnica rilevando la maggioranza della Buderus AG nel 2003, le due divisioni termotecniche (Junkers e Buderus) furono unite, lasciando però i 2 brand distinti, in quanto hanno segmenti di mercato completamente differenti.

Dal 2003 ad oggi l'azienda ha continuato la sua espansione entrando in mercati come quello dei software e dell'internet of things.

5.3 Junkers, un po' di storia

Junkers è una società che opera nel settore della termotecnica offrendo prodotti come caldaie, scaldabagni, pompe di calore e sistemi solari.

Fu fondata il 2 luglio 1895 a Dessau da Hugo Junkers. Nei primi anni l'azienda, grazie a un brevetto ottenuto dal suo fondatore nel 1892 inizia a operare nel settore della termotecnica con prodotti come radiatori e scaldabagni. Durante il periodo della prima guerra mondiale produsse il primo velivolo aereo realizzato interamente in metallo: lo Junkers J 1. Gli anni dopo la guerra segnarono per l'azienda un periodo di specializzazione nella produzione di aeroplani.

Il 1932 fu un anno di svolta per Junkers, venne acquistata dal gruppo Robert Bosch GmbH. Con la nuova proprietà il marchio Junkers si specializzò nella produzione di motori aeronautici, arrivando a collaborare anche con produttori come Luftansa e Luftwaffe.

Nel 1953 avvenne un cambio di rotta, gli impianti produttivi di Wernau furono rinnovati e adibiti alla produzione esclusiva di prodotti termotecnici.

Egli anni successivi l'azienda divenne uno dei principali attori del mercato grazie alle continue innovazioni e alla sua capacità di espansione, la produzione venne diversificata e furono costruiti stabilimenti in Portogallo e Turchia. Oltre all'acquisizione del gruppo Worcester, leader del mercato nel Regno Unito nel 1992 e di E.I.M Leblanc, leader in Francia nel 1995, Junkers intraprese una joint venture con un'azienda cinese per la produzione di scaldabagni.

Dopo più di 100 anni di storia il marchio Junkers scomparirà nel 2019, sarà inglobato infatti all'interno del marchio Bosch. Lo brand switch che sta vivendo ora l'azienda e la sua strategia di comunicazione verrà approfondito nel proseguo del capitolo.

5.4 Bosch oggi

Bosch oggi si presenta come azienda fornitrice leader e globale di tecnologie e servizi. Le aree di business sono: mobility solutions, industrial technology, consumer goods e energy and build technology.

Grazie all'impegno e all'innovazione apportata nei settori citati, l'azienda oggi ha raggiunto un fatturato di 73, 1 miliardi di euro¹⁰⁸, raggiungendo la leadership anche nel mercato dell'IoT (internet of things) al fianco di aziende come Amazon, Cisco, Google, Microsoft e Dell¹⁰⁹.

L'obiettivo strategico del Gruppo risulta essere quello di creare e proporre ai clienti soluzioni cross-domain connesse ad un unico dispositivo.

5.4.1 Valori

Come già accennato precedentemente, l'azienda opera seguendo dei valori lasciati in eredità dal suo fondatore:

- Orientamento al futuro e alla redditività: le azioni del Gruppo sono orientate al risultato, questo consente di creare una base solida per poi avere a disposizione risorse per la missione di responsabilità sociale intrapresa dall'azienda e dalla fondazione;
- Responsabilità e sostenibilità;
- Iniziativa e determinazione;
- Trasparenza e fiducia;
- Correttezza;
- Affidabilità, credibilità, legalità
- Diversity.

I valori dell'azienda incidono, ovviamente, sulla strategia di comunicazione. Nella fase di studio e ideazione di una campagna di comunicazione bisogna tener conto di queste 7 "linee guida" aziendali e trasmetterle nei messaggi che l'azienda farà uscire verso l'esterno.

5.5 Termotecnica e brand switch

¹⁰⁸ Dati Bosch 2016

¹⁰⁹ www.cwi.it, "Internet of Things: le aziende più quotate", 2016

Andiamo ora ad addentrarci nel mercato di riferimento dell'analisi di questo lavoro.

Il Gruppo Bosch è presente nella termotecnica con diversi brand, ma per i fini di questo lavoro ci occuperemo solo del marchio Junkers. L'organizzazione di questo settore è più complessa di quanto ci si possa aspettare, infatti le parti coinvolte non sono solo il brand e il cliente ma, c'è la presenza una serie di intermediari prima che il prodotto arrivi al consumatore finale. Le parti chiamate in causa infatti sono 4:

- Azienda
- Grossista: acquista il prodotto direttamente dall'azienda;
- Installatore: acquista il prodotto dal grossista e lo installa a casa del cliente finale;
- Cliente finale.

Fino al 2015 i brand hanno operato nel settore con prodotti che portavano i loro marchi. Ora la strategia globale dell'azienda ha previsto un brand switch in cui Junkers verrà inglobata all'interno del brand Bosch, scomparendo come marchio.

Quali sono le conseguenze di questo switch e, come è stato gestito dal Gruppo Bosch?

Per rispondere a queste domande dobbiamo prima introdurre le caratteristiche dei 2 brand e sottolineiamo che tutte le analisi e descrizioni fatte riguardano il mercato italiano.

Mentre Junkers è un marchio che ha sempre operato in un mercato b2b, con una awareness altissima tra gli installatori, Bosch ha una popolarità più alta tra il consumatore, il cambio brand significa quindi dover gestire i 2 segmenti di mercato in modo tale da trarre vantaggi sia dalla competenza più professionale di Junkers e sia dalla popolarità di Bosch.

Entrando più nello specifico i punti di forza che Junkers comunicava all'esterno sono: i 120 anni di esperienza nel settore; facilità di utilizzo e di installazione del prodotto; staff esperto e servizio eccellente; grandissimo ed efficiente

canale di distribuzione; il riconoscimento che aveva nel mercato dell'housing. Bosch invece fa dei suoi punti di forza verso l'esterno: l'esperienza di 130 anni in mercati tecnologici; presenza nei mercati di tutto il mondo; la reputazione del brand associata alla qualità e al fascino dei prodotti; la presenza in 19 mercati differenti; il forte grado di innovazione associato marchio.

La sostituzione nei prodotti del brand Junkers con quello Bosch, rischia di far perdere tutte le caratteristiche di Junkers per lasciar spazio solo a quelle di Bosch. Ciò non è assolutamente un vantaggio per il Gruppo, in quanto essendo un mercato che si concentra molto nell'area b2b potrebbe causare dei danni in termine di prodotti venduti.

Il brand switch è stato programmato a step, prima della sostituzione del marchio è necessario fare una campagna di comunicazione efficace, che faccia conoscere al mercato il "passaggio di consegne" che sta avvenendo.

FIG. 5.1: LOGO JUNKERS 2014



Fig 5.2: LOGO JUNKERS 2015



FONTE: www.junkers.it

FIG 5.2: LOGO SUL PRODOTTO



FONTE: materiale aziendale

Nelle figure 5.1, 5.2 e 5.3 osserviamo come l'azienda ha deciso di affrontare il brand switch gradualmente. Nella prima immagine il logo di Junkers originario, il nome Bosch compare solo come supporto, senza inserire il suo logo. Nella seconda immagine i 2 loghi sono stati affiancati, Bosch ora oltre al nome compare anche con il suo logo. Da sottolineare come i marchi descritti in queste 2 immagini non riguardano il logo del prodotto, ma solo materiali informativi e pubblicitari dell'azienda. Nella terza immagine vediamo la strategia di brand sul prodotto, in questo caso non ci sarà nessun affiancamento ma il cambio sarà radicale, la caldaia presente nella fig 5.3 che possiamo prendere come esempio passerà a tutti gli effetti da essere una caldaia Junkers a una caldaia Bosch.

5.5 Strategia comunicazione

Dopo aver analizzato nei precedenti capitoli di questo elaborato l'importanza, l'evoluzione e il valore strategico della comunicazione all'interno di un'azienda, andiamo ora a vedere come essa viene utilizzata da un colosso multinazionale come Bosch.

Prima di entrare nella fase puramente di comunicazione dobbiamo analizzare per il rebranding fatto da Bosch per il brand switch.

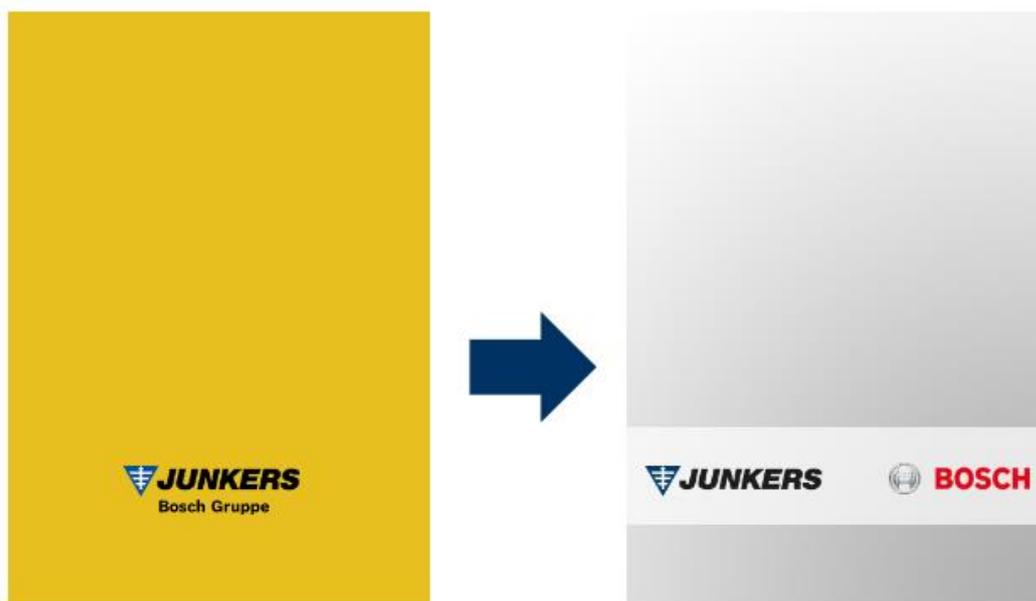
FIG. 5.4: Brand Switch Strategy

Brand Switch Strategy			
	Coerenza	smart	premium
Qualità tangibile	Qualità in ogni dettaglio Design di sistema peculiar del brand Nessun compromesso	Cura dei dettagli Semplicità Servizi interconnessi	Alta qualità dei materiali Razionalità della struttura Miglior servizio
Semplicità	Orientamento al cliente Focus sui dettagli essenziali Compatibilità con altri sistemi	Parte di "Bosch Home" Concetto pioneristico Soluzione „plug & play“	Fascino, intuitività Auto esplicativo Nessun problema – dall'informazione sul prodotto al suo funzionamento
	attitudine	performance	stile

FONTE: Materiale aziendale

Le prime fasi del progetto brand switch hanno visto dare una nuova immagine al marchio Junkers. Sono stati introdotti nuovi prodotti dal design più accattivante per colpire il target b2c, l'introduzione di profili nei principali social network e sono state aggiornate le grafiche di cataloghi, siti web e packaging di prodotto.

FIG. 5.5: DESIGN JUNKERS 2014 VS 2015



FONTE: Materiale aziendale

Un esempio del rebranding è osservabile nella figura 5.4, la nuova grafica Junkers risulta essere molto più snella e meno pesante alla vista. Già da un primo sguardo un potenziale consumatore finale ne sarebbe più attratto grazie alla sobrietà e l'eleganza espresse nel nuovo design. Oltretutto la presenza del logo di Junkers in questa nuova ottica non danneggia il segmento b2c, l'installatore riconosce il marchio Junkers, iniziandolo ad associare a quello Bosch.

L'obiettivo è quello di riuscire ad unire la competenza e la riconoscibilità del brand Junkers nel mercato b2c con la popolarità e sicurezza che Bosch genera agli occhi del grande pubblico.

Con la nuova immagine data a Junkers il Gruppo Bosch cerca di affiancare i due brand non solo a livello grafico, ma anche a livello simbolico e di sensazioni trasmesse.

Data una nuova immagine al brand Junker è il momento di analizzare le strategie comunicative e le campagne promozionali previste per comunicare lo switch in Bosch.

5.5.1 Club junkers

Il Club Junkers è un'operazione a premi di durata triennale svolta per fidelizzare l'installatore.

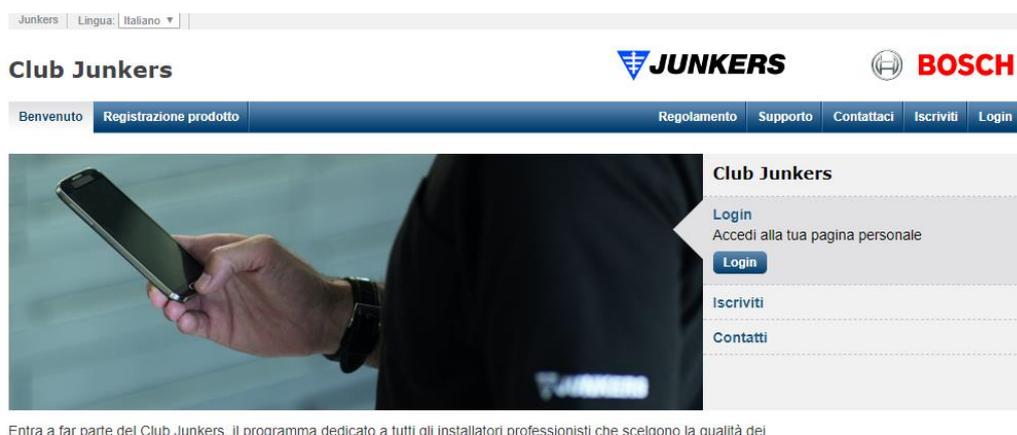
Questa iniziativa è partita nel 2015 in occasione del nuovo logo Junkers affiancato a quello Bosch.

Il club offre all'installatore un catalogo premi e una serie di promozioni esclusive solo per gli iscritti. Per poter accumulare punti, l'installatore deve registrare all'interno della piattaforma i prodotti venduti al cliente finale.

L'obiettivo del club è quello di promuovere e comunicare il brand switch ad un target b2b.

Nella figura 5.5 vediamo come nella main page del sito del Club si nota subito l'associazione tra i due brand, mentre nel resto del sito sono presenti poche funzioni, tutte destinate all'iscrizione, al log-in e alla registrazione prodotto. Un layout semplice per facilitare l'utilizzo a un target che spesso può non rientrare nei millennials e non essere molto pratico con l'uso di internet.

FIG 5.6: CLUB JUNKERS



www.clubjunkers.it

Oltre a sponsorizzare il brand switch, il club svolge anche altre funzioni. Innanzitutto quello di raccolta dati, gli installatori infatti al momento

dell'iscrizione devono compilare un modulo con una serie di dati, sia personali, sia della loro attività. Grazie a questa raccolta dati e, alle registrazioni dei prodotti che gli installatori effettuano, risulta essere uno strumento potenzialmente efficace per fare analisi sull'andamento del mercato. Inoltre il club dovrebbe riuscire a creare una relazione molto più stretta tra brand e installatore.

Dopo 2 anni e mezzo dall'apertura del club, i risultati non sono stati entusiasmanti, il numero di registrazioni inferiori al previsto e le relazioni con gli installatori non sono migliorate.

Questo caso di "fallimento" è un perfetto esempio di come uno strumento di comunicazione che all'apparenza possa sembrare efficace per l'obiettivo dell'azienda si rilevi poi inconcludente.

5.5.2 Track tour

A fine Maggio 2017 l'azienda ha intrapreso quello che è letteralmente stato un lungo viaggio. Sono state programmate 15 tappe che andavano dal nord al sud Italia, dove Junkers Bosch presentava la nuova linea prodotti trasportandoli da un luogo all'altro con un camion predisposto per l'evento.

FIG. 5.7: TRACK TOUR



FONTE: Materiale Aziendale

Come per le pagine social, che dopo analizzeremo, anche il track tour ha avuto la capacità di colpire sia il target del b2c sia quello del b2b.

Il cliente finale (b2c) è stato influenzato grazie all'esposizione dei prodotti innovativi Junkers Bosch in una location particolare come quella di un camion. Con poche e dirette domande il cliente ha avuto la possibilità di chiedere informazioni e consigli sulla gestione dei propri impianti termotecnici, ma soprattutto ha potuto osservare da vicino il connubio Junkers Bosch, iniziando ad associare il primo nome al secondo.

Il target b2b (installatori) è stato coinvolto con un'altra iniziativa, la possibilità di fare un provino per essere l'installatore Junkers Bosch nel programma Missione Green (anche questo lo analizzeremo nei prossimi sotto paragrafi).

Con questo tipo di azione, l'azienda ha intrapreso una comunicazione diretta e stimolante con l'esterno. Difficile poter analizzare i risultati di un'operazione di questo tipo che puntava ad essere meramente a scopo informativo.

5.5.3 Missione green

Nel primo semestre del 2015 Junkers Bosch in collaborazione con La5, ha mandato in onda 11 puntate di uno nuovo show televisivo: Missione Green.

Undici famiglie italiane, residenti in grandi città o in piccoli paesi, sono state protagoniste di quest'esperienza vissuta sotto l'occhio delle telecamere.

In ogni puntata la presentatrice Gaia De Laurentis (noto personaggio televisivo), supportata da un tecnico Junkers Bosch, si presentava a casa della famiglia protagonista della puntata e, attraverso utili consigli e un piano anti-spreco ad hoc, spiegava tecniche di facile applicazione per il risparmio energetico domestico.

L'obiettivo del programma è, evidentemente influenzare un target b2c, colpire quindi il cliente finale. Oltre al brand switch l'azienda attraverso il programma ha associato ad entrambi i brand (Junkers e Bosch) un'immagine vicina al tema della sostenibilità ambientale.

Per includere l'interesse degli installatori, durante le puntate di Missione Green venivano posti dei quiz verso gli iscritti al club con cui era possibile vincere dei buoni sconto per la gamma Junkers Bosch.

Molto interessante è la scelta di comunicazione del Brand. Nel logo della trasmissione infatti né Junkers né Bosch appaiono con il loro nome (FIG. 5.7), l'unica presenza che ricollega alla multinazionale tedesca è quella dell'installatore assistente di Gaia De Laurentis.

In questo modo il logo Junkers Bosch non è associato a un mero messaggio pubblicitario, ma alla figura di un tecnico professionista che aiuta le famiglie italiane.

FIG. 5.7: PUBBLICITA' DI MISSIONE GREEN



FONTE: Materiale aziendale

Perché la televisione?

La scelta di un programma televisivo è stata frutto di un'attenta analisi sul cliente finale e su come comunicare ad esso.

È evidente che un mercato della termotecnica possa interessare maggiormente persone sopra i 30 anni, che hanno la responsabilità di gestione della casa. Per questo target la televisione risulta essere uno dei mezzi più efficaci. La scelta di La5 è avvenuta dopo un'analisi del target ascoltatori del canale e soprattutto un'analisi dei costi.

La5 risulta essere un canale secondario del gruppo Mediaset, gli ascolti medi sono superiori alle decine di migliaia ed è visibile da digitale terrestre.

Grazie al buon riscontro di pubblico ottenuto, Mediaset ha deciso di mandare in onda le repliche delle 11 puntate, questa volta su Canale 5.

Missione Green è quindi un caso di successo di comunicazione aziendale sia per numeri raggiunti che per messaggio arrivato al consumatore.

5.5.4 Campagna social network

Anche un settore apparentemente poco social come quello della termotecnica richiede necessariamente la presenza nei principali social network.

Per fare questo Junkers Bosch ha intrapreso una collaborazione con un'agenzia esterna: la Say What?.

I social Network usati dall'azienda sono principalmente Facebook E Instagram. Per quanto riguarda Facebook la gestione risulta essere molto sobria, i contenuti sono per la maggior parte dei contenuti puramente di livello informativo e promozionale, con belle immagini e una presenza stabile del logo (usato anche come immagine del profilo).

FIG. 5.8: POST FACEBOOK



FONTE: Pagina Facebook Junkers Bosch Italia

Nella Fig 5.8 osserviamo un esempio di posto pubblicato su Facebook. L'immagine risulta essere piacevole alla vista, il marchio è ben visibile nella

parte bassa della foto e nell'immagine si può anche notare uno dei prodotti della gamma (il piccolo termostato nero appeso al muro).

La gestione sobria e coerente con l'immagine del brand ha portato la pagina a crescere e a raggiungere il gap che aveva qualche anno fa con la concorrenza. Ad oggi per numero di "like" Junkers Bosch è tra le prime 3 aziende del settore¹¹⁰.

L'azienda tramite la sua pagina cerca di informare entrambi i target, sia il b2b e sia il b2c, infatti entrambi i segmenti saranno interessati dai contenuti del post e soprattutto potranno mettersi in diretto contatto con l'azienda per qualsiasi tipo di informazione.

La pagina Instagram risulta essere ancora non molto influente, essendo un social con predominanza di utenti under 25, sono pochi i vantaggi che un'azienda termotecnica può ottenere da questo social.

La gestione della pagina risulta essere simile a quella di Facebook, con la differenza che vengono pubblicate anche foto della vita all'interno dell'azienda, soprattutto in occasioni speciali come fiere ed eventi.

5.7 Conclusioni

Il caso analizzato in quest'ultimo capitolo ci ha mostrato come gestire un'operazione delicata come quella del brand switch, in un mercato altrettanto complesso e tecnico come lo è la termotecnica.

L'analisi storica dei due brand ci è servita per capire e delineare il modus operandi aziendale e la gestione dei valori, diversi di Bosch e Junkers.

I mezzi di comunicazione analizzati e utilizzati hanno una natura molto diversa, si passa da una comunicazione molto più diretta e tradizionale come quella del track tour a una più in linea con i tempi come quella dei social network.

La riflessione che deve lasciare questo caso è semplice: spesso si sottovaluta lo studio e il lavoro che c'è dietro anche a un solo post di Facebook, credendo che si possa scrivere qualsiasi cosa e che la comunicazione con il lettore sia quasi

¹¹⁰ Dati presi da Facebook

frutto del caso, quando in realtà i criteri da rispettare derivano da anni e anni di lavoro dell'azienda, con valori e credenze da seguire. La stessa innovazione va gestita con cura, i nuovi mezzi devono essere integrati con criterio e senza stravolgere l'operato fatto fino a quel momento.

CONCLUSIONE

Il seguente elaborato ha analizzato un universo complesso e vasto come quello della comunicazione, analizzandone i suoi aspetti storici, evolutivi, teorici e pratici.

L'analisi riportata ha focalizzato l'argomento in un contesto, quello aziendale, che per troppo tempo ne ha sottovalutato le numerosissime implicazioni. Il concetto di comunicazione è risultato essere di difficile definizione e comprensione.

La stretta relazione tra comunicazione e società rende la prima una materia in continua evoluzione, sia per mezzi che per modi.

L'importanza strategica che ha assunto all'interno del sistema impresa, pone oggi la comunicazione tra i principali asset aziendali. Una disciplina che è in contatto con tutti i rami di un'organizzazione e che consente di creare un vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza, attraverso l'uso e il mix di moltissimi mezzi.

Abbiamo visto come la comunicazione deve adattarsi al contesto in cui si trova per poter funzionare ed essere credibile.

L'influenza che è in grado di apportare sul consumatore finale ha incrementato ad oggi gli investimenti e gli studi letterari a riguardo, rendendola una materia in grado di collaborare con discipline statistiche, semiotiche, psicologiche e economiche. L'obiettivo dell'elaborato attraverso l'analisi del caso aziendale proposto è stato quello di mettere in evidenza le differenze, spesso troppo grandi, tra la letteratura teorica e l'applicazione pratica dell'argomento.

La testimonianza della gestione di una multinazionale deve far riflettere sull'importanza che ha assunto questo tema oggi, l'intero brand switch ruota attorno alla strategia di comunicazione, che sia diretta o indiretta, b2c o b2b.

L'augurio futuro è quello di uno studio e di un insegnamento più efficace della comunicazione, con la quale sarà effettivamente possibile cambiare sia il mercato che la società.

BIBLIOGRAFIA

- Alberto Pastore - Maria Vernuccio. "Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management" vol 2, 2008
- Alessandro Antonietti - Michela Balconi, "Mente e economia" vol 2, 2008
- Alessandro Garro, "Il ciclo di vita di un prodotto" - www.marchegianionline.net, 2011
- Andrea Baioni, "Pubblicità e Promozioni".
- Carla Ossino "Decisioni aziendali e Neuromarketing. Analisi delle emozioni e stimolazione polisensoriali", 2013
- Christophe Morin, "Neuromarketing : understanding the buy buttons in your customer's brain" vol.1 , 2008
- Claudia Dossena, "Reputazione, apprendimento e innovazione nelle imprese" vol.2, 2012
- Cristina Ziliani – Marco Leva, "Lo stato dell'arte del Loyalty Management e del CRM" vol 1 ,2016
- Damascelli Nino - Polacco Michele, "Posizionamento e missione dell'impresa" vol 1, 1995
- Daniele Tirelli, "Digital signage. L'immagine onnipresente: L'immagine onnipresente", 2009
- Daniele Trevisani, "Strategie di comunicazione e marketing: un metodo in 12 punti", vol.1, 2016
- Elena Mazzalli, "Brand management: relazioni tra marche", www.generatordiefficienza.wordpress.com
- Federica Brancale, "web 1.0 web 2.0 e web 3.0: spiegazioni e differenze" - www.themarketingfreaks.com.
- Federica Spontoni, "L'importanza dell'innovazione", vol. 1, 2005
- Federico Buralassi, "L'impiego dei Big Data nella ricerca di Marketing: il caso Share'ngo", vol.1, 2016
- Flavio Gnechi – Paolo Ricotti, "La reingegnerizzazione del portafoglio di marca", vol. 1 2000
- Flavio Gnechi , "Il portafoglio di marca in eccesso di offerta", vol. 1 2005
- Francesco Ausiello, "La pubblicità nel marketing mix", vol. 2 2015
- Francesco Gallucci, "Il neuromarketing rilancia la strategia focalizzata sul cliente", vol.1, 2010
- Giampietro Vecchiato , "Relazioni pubbliche e comunicazione", vol.2, 2005
- Giancarlo Livraghi, "Un'evoluzione complessa fra cambiamenti e continuità", vol. 2, 2006

Gianluca Zaffiro, "Neuromarketing: tecnologie e applicazione", vol.1, 2010

Gianni Canova, "Dreams: i sogni degli italiani in 50 anni di pubblicità televisiva", vol.1, 2004

Gianpaolo Fabris, "La pubblicità, Teorie e passi", 1997

Gina Rossi, La gestione della comunicazione aziendale, 2015

Giorgio Sirilli, "La ricerca è sviluppo", 2005

Giovanni Bernardi – Stefano Biazzo, "Innovazione di prodotto: non è un magico apparire", 2010

Giovanni Panati, Gaetano M. Golinelli , "Tecnica economica industriale e commerciale. Imprese, str

Gloria Rumi, "Neuromarketing: analisi dei movimenti oculari ed elettroencefalografia nelle scelte", 2012

H. Michael O'Brien, "Internet of Things" - The Journal of Internet Law, vol. 19, number 12, 2016

H.E. Krugman, "The impact of television advertising: learning without involvement", vol. 29, No.3 , pp. 349-356, 1965

James E. Grunig, "Excellence Theory in Public Relations", pp 327-347, 2002

Jörg Beier, "Il ruolo delle fiere nel marketing mix",

Lee et al., "What is 'neuromarketing'? A discussion and agenda for future research", International Journal of Psychophysiology N.63 199–204, 2007

Linda Gorchels, "The Product Manager's Handbook", 2005

Luca Ferrucci, "Strategie competitive e processi di crescita dell'impresa", vol.2 2000

Lucia Lievore, "La pubblicità e la sua efficacia: una rassegna", 2005

Luckhurst, Kenneth W, "The Story of Exhibitions", 1951

Luigi Caricato, "CRM, convergenza e comunicazione: la rivoluzione della relazione", 2006

Marco Bellio, "Cultura, letteratura e società: da Gutenberg ad internet" 2015

Marco Galdenzi, "Evoluzione della pubblicità", 2003

Marco Galdenzi, La strategia di comunicazione, vol.2, 2002

Mario Graziano, "La mente del consumatore", 2015

Martina Beneventi, "Digital Marketing: comunicazione e percezione del nuovo marketing", vol.1, 2017

Matteo Calbiani, "Principi di Sponsorizzazione", vol. 1 2017

Mauro Pecchenino, "La comunicazione d'impresa", vol. 2 2014

Melissa A. Schilling - Francesco Izzo, "Gestione dell'Innovazione", 2013

Michael L. Rothschild - Yong J. Hyun, "Predicting Memory for Components of TV Commercials from EEG", Journal of Consumer Research, Vol. 16, No. 4, pp. 472-478, Mar., 1990

Michela Giangualiano, "Compendio di teoria della comunicazione", vol.2 2004

Mondodupuntozero, "Io, te, loro, Google ed i primi tre risultati esito di una ricerca", www.mondoduepuntozero.it

OECD, "Frascati Manual", 2002

Paola Bensi, "L'architettura di marca", 2005

Patrizia Torricelli, "Comunicare nell'era della televisione. La cultura delle immagini trasmesse"

Peter Druck, "Management by objectives", 1954

Peter Kenning. - Hilke Plassmann, "NeuroEconomics: An overview from an economic perspective", Brain Research Bulletin N.67, 343-354,2005

Pira Di Francesco – Andrea Altinier, Comunicazione pubblica e d'impresa, 2014

Redazione MondoPMI, www.mondopmi.com , 2013

Renato fiocca, "Il valore della comunicazione d'impresa", vol.2 2001

Roberto Gradinetti, "Concetti e strumenti di marketing", 2002.

Roberto Parente, "Co-evoluzione e cluster tecnologici", 2008

Roman Jakobson, "Schema della comunicazione", 1958

Romulo Sanchez, "Conceptual analysis of brand architecture and relationships within product", Volume 11, Issue 3, pp 233-24, 2004

Ronald Braeutigam, "Microeconomics", vol.1 2005

Russel S. Winer, "Marketing Management", 2002

Sandra Morrow, "The art of the show", vol.2 2002

Silvio M. Brondoni, "La comunicazione d'impresa in Sinergie", vol.1 1997

Silvio M. Brondoni, "Marketing Lexicon", vol.1 2001

Solveig Wikstrom - Richard Norman, "Knowledge and value: a new perspective on corporate transformation" , vol 6, p. 149, 1994

Stefano Breciani – Alberto Ferrari, "Imprese multinazionali. Innovazione e scelte localizzative"

Tim O'Reilly, "What Is Web 2.0", 2005

Tino Ferrari, "Comunicare l'impresa: Realtà e trend polisensoriale-emozionale", vol.1 2014

Tino Ferrari, "Marketing e comunicazione non convenzionale. Guerrilla, virale, polisensoriale, emozionale", vol.1 2009

Toni Muzi Falconi, "Governare le relazioni. Obiettivi, strumenti e modelli delle relazioni pubbliche", vol.1 2002

Ugo Volli, "Il libro della comunicazione", vol.2 2007

Vanni Codeluppi, "Che cos'è la pubblicità", vol.1 2001

Vanni Codeluppi, "La pubblicità. Guida alla lettura dei messaggi", vol.3 2015

Vincenzo Cosenza, "La società dei Big Data", vol.1 2012

SITOGRAFIA

www.archivio.pubblica.istruzione.it, "I fili della storia: comunicazione e innovazione"

www.comunicazionedimpresa.it

www.crmpartners.it, "Customer Relationship Management"

www.cwi.it, "Internet of Things: le aziende più quotate"

www.einaudiceccherelli.it, "Internet e la comunicazione in rete parte 2"

www.fastweb.it, "La storia della stampa"

www.generatorediefficienza.wordpress.com

www.glossariomarketing.it

www.luzappy.eu, "La comunicazione e i suoi codici"

www.marcegianionline.net

www.mondoduepuntozero.it

www.mondopmi.com

www.newmarketing.it, "La pubblicità radio e televisiva"

www.oilproject.org, "La civiltà romana - linguaggio, metafisica, etica"

www.quickmba.com, "The product life cycle"

www.tecnologicamente.com, "I mezzi di comunicazione"

www.themarketingfreaks.com

RIASSUNTO

CAPITOLO 1

Tutta la realtà umana e sociale appare oggi incentrata sulla comunicazione. La realtà economico culturale si struttura come una rete infinita in cui viaggiano messaggi e codici che si influenzano e determinano a vicenda.

i 6 soggetti che compongono sempre questo processo:

- Emittente
- Canale
- Ricevente
- Contesto
- Codice
- Messaggio

La comunicazione avviene tramite degli strumenti, che nel corso dei secoli si sono evoluti, modificati e sostituiti l'uno con l'altro. L'evoluzione di questi strumenti ci permette di suddividere la vita della comunicazione in 4 ere:

- era della scrittura: l'invenzione della scrittura ha radicalmente cambiato l'esistenza dell'essere umano sulla terra, tanto da essere considerata come il passaggio dalla preistoria alla storia;
- era della stampa: Gutenberg e l'invenzione della stampa a caratteri mobili, dai libri trascritti a mano dagli amanuensi (una vera e propria classe sociale che aveva come unico compito di copiare i testi presenti all'interno delle biblioteche) si passa a dispositivi meccanici in grado di riprodurre velocemente e fedelmente qualunque tipo di testo;
- era della telecomunicazione: la radio, dagli anni '20 in poi, ha avuto un ruolo analogo a quello del libro, aggirando però l'ostacolo della lettura e della preliminare formazione scolastica (non era necessario infatti essere alfabetizzati), rendendo più semplice e fruibile l'informazione. La facilità di circolazione del messaggio e l'ampio target raggiungibile hanno reso questo

strumento uno degli attori principali della comunicazione aziendale da metà del 900' fino ad oggi. La Televisione è sicuramente il mezzo di comunicazione del 900' più influente e studiato. Grazie soprattutto alle caratteristiche sopra citate la televisione è diventato subito un mezzo di comunicazione aziendale tramite i così detti "spot pubblicitari".

- era del 2.0: l'editore irlandese Tim O'Reilly è stato il primo a dare una definizione al web 2.0 descrivendolo come "la rivoluzione commerciale nell'industria informatica provocata dalla trasformazione di Internet a piattaforma e dal tentativo di comprendere le regole per avere successo con questa nuova piattaforma". La comunicazione non sarà più quindi monodirezionale in quanto l'utente diventa protagonista (vedi figura 1.3) nella diffusione di un contenuto, aumentando oltretutto la velocità di circolazione di un'informazione.

Ora però concentreremo la nostra attenzione sull'innovazione (data la sua importanza) e di come anche essa a sua volta influenza la comunicazione. Generalmente il concetto di innovazione è associato a un nuovo assetto organizzativo dell'azienda, sia dal punto di vista del prodotto sia dal punto di vista di processo. In realtà per innovazione va inteso anche il cambiamento cognitivo, che va quindi a influenzare anche la struttura e la qualità della conoscenza incorporata nelle abilità individuali e di sistema dell'impresa. L'innovazione tecnologica è diventata il fattore determinante del successo competitivo: per la maggior parte delle imprese, innovare è ormai un imperativo strategico, fondamentale per mantenere e acquisire posizioni di leadership nel mercato così come per recuperare condizioni di svantaggio competitivo. Per gestire quindi al meglio il processo dell'innovazione, un'impresa lungimirante dovrebbe avere al suo interno un dipartimento di ricerca e sviluppo (R&S) ovvero, il complesso di lavori creativi intrapresi in modo sistematico sia per accrescere l'insieme delle conoscenze (ivi compresa la conoscenza dell'uomo, della cultura e della società) sia per utilizzare tali conoscenze per nuove applicazioni. Per tutelarsi da "avvoltoi" esterni, sarà necessario brevettare la nuova tecnologia. Lo strumento del brevetto

è stato predisposto dalla legislatura come incentivo all'innovazione, infatti senza la possibilità di protezione un'impresa (soprattutto se di piccole dimensioni) potrebbe essere non portata a investire in ricerca e sviluppo.

CAPITOLO 2

Nei primi anni novanta prese piede la consapevolezza tra le aziende del ruolo cruciale, strategico e non solo, che poteva assumere la comunicazione all'interno di un'organizzazione.

Una divisione per tipo di comunicazione che va distinguere due macro famiglie, peraltro molto ampie, che suddividono questa attività in quella rivolta ai clienti esterni ed a quella, viceversa, indirizzata ai clienti interni dell'impresa (es. dipendenti):

- comunicazione esterna;
- comunicazione interna.

Ai fini dell'elaborato ci contriamo sulla seconda.

Sono diventati sempre più importanti concetti come la marca, il brand, e l'immagine, che si creano tutti attraverso la comunicazione e, che richiedono, di solito, tempi medio lunghi, investimenti importanti e strategie definite nei dettagli.

Differenziarsi dalla concorrenza puntando solo sulle due leve di prodotto e pubblicità è diventato sempre più difficile, per questo molte aziende hanno iniziato a lanciare messaggi ai consumatori sfruttando quello che è il loro modus operandi.

Prima di addentrarci su in discorso più tecnico riguardo i mezzi e la strategia di comunicazione, introduciamo quali sono gli obiettivi dell'azienda quando comunica verso l'esterno.

Introduciamo ora il cosiddetto modello SMART per la definizione obiettivi, un obiettivo dovrà essere:

- specific (specifico);
- Measurable (misurabile);
- Achievable (Raggiungibile);
- Relevant (rilevante);
- Time-based (temporizzabile).

Nella definizione degli obiettivi un'impresa deve far conoscere ai suoi pubblici (per ottenerne il consenso e la condivisione) i seguenti aspetti :

- la mission;
- la vision;
- i valori guida.

Il ruolo della strategia di comunicazione è quello di coordinare, strutturare e orientare una campagna di comunicazione, in modo tale da renderla uniforme nei contenuti, aumentandone quindi l'efficacia. Per cercare di dare uno schema a un argomento così complesso e ampio come la strategia di comunicazione d'impresa le assegneremo dei principi che ogni azienda dovrebbe seguire quando decide di attuare una campagna di comunicazione.

I principi appena citati sono individuabili in: fissare dei punti di destinazione strategica, ovvero dove si vuole arrivare; agire con campagne di comunicazione strategiche anzi che con delle singole iniziative scollegate tra loro; creare un team che si occuperà della comunicazione strategica; evitare incoerenza e dissonanza nei messaggi che usciranno verso l'esterno.

Uno degli strumenti concettuali fondamentali per comprendere le dinamiche competitive di una impresa e quindi l'evoluzione delle sue strategie di marketing è rappresentato dal modello del ciclo di vita del prodotto .

Questo modello, descrive, basandosi sull'andamento delle vendite nel tempo, il passaggio di un prodotto attraverso quattro stadi successivi:

- Introduzione;
- Sviluppo;
- Maturità;
- Declino.

Per campagna si intende una serie di azioni comunicative coerenti tra di loro in grado di seguire il raggiungimento dello stesso scopo. Ciò che rende più efficace una campagna di comunicazione non è solo l'intensità con cui questa si presenta al consumatore, ma l'accurata selezione del target, della struttura del messaggio e di come far arrivare all'esterno questo messaggio.

Per poter strutturare una buona campagna di comunicazione è necessario tener presente 4 fasi sequenziale, che valgono per qualsiasi tipo di campagna si stia andando a creare:

- Ricerca;
- Adattamento;
- Implementazione;
- Valutazione.

Il communication mix è costituito dal coordinamento degli strumenti promozionali finalizzato a garantire il massimo impatto informativo e persuasivo sui clienti. Gli strumenti del communication mix sono:

- le fiere e le mostre
- il comportamento dei venditori
- i cataloghi dei prodotti e dei servizi offerti
- il direct marketing
- le promozioni
- le sponsorizzazioni
- l'advertising:
- la pubblicità istituzionale

CAPITOLO 3

La marca, intesa come “specificazione istituita con un dato mercato per l'affermazione di una particolare offerta”, assume una rilevanza fondamentale per il successo delle attività aziendali.

La brand architecture riguarda proprio questo, infatti possiamo definirla come: “la strategia che orchestra in modo corretto e razionale l'insieme delle realtà attinenti a un'impresa (marchi di società, prodotti, servizi, ecc...). La stesura di una brand architecture porta all'azienda vantaggi economici e strategici.

I quattro modelli principali di brand architecture sono:

- branded house;
- sub-brand;

- endorsed brand;
- house of brands.

La scelta del messaggio da utilizzare passa per varie fasi, inizialmente l'azienda dovrà individuare il target del messaggio per individuare le caratteristiche dei consumatori del segmento di mercato scelto e, successivamente, procedere con l'elaborazione del messaggio.

La fase di elaborazione di un messaggio l'azienda dovrà affrontare i seguenti problemi:

- Contenuto del messaggio;
- Struttura del messaggio;
- Fonte del messaggio;
- Forma del messaggio;

Il neuromarketing è un recente e innovativo campo di studi basato sulle neuroscienze e sul marketing, che ha come obiettivo la valutazione delle risposte sensomotorie, cognitive ed emotive dei soggetti agli stimoli di marketing.

Attraverso l'applicazione di tecnologie di analisi cerebrale e sensori biometrici, il neuromarketing si propone di capire, a livello neurale e fisiologico, i motivi che spingono i soggetti ad optare per una determinata scelta piuttosto che un'altra, in poche parole, spiegare e predire i comportamenti individuali, di gruppo e organizzativi ritenuti importanti per il mercato e analizzare quanto avviene prima e dopo i meccanismi di persuasione finalizzati all'acquisto, prendendo in considerazione aspetti quali la scelta, la decisione e gli effetti a lungo termine di tale comportamento.

Le tecniche utilizzate nel neuromarketing sono 3:

- Eye-tracking;
- EEG (elettroencefalogramma);
- PET.

Con l'avvento del web 2.0 e dei social network la maggior parte di queste attività viene fatta sfruttando le infinite capacità di internet, generando informazioni e quindi giganteschi database. Entriamo allora nel mondo dei big data definiti come "base dati che hanno tre caratteristiche peculiari: volume, velocity, variety. Ad oggi le più grandi

multinazionali dispongono di data base, acquistati da fonti esterne o costruiti con il tempo, di comportamenti, preferenze e movimenti dei consumatori.

Il CRM (Customer Relationship Management) “rappresenta una vincente strategia di business: un nuovo metodo di lavoro e di gestione dei processi, che attraverso il conseguimento dell’efficienza organizzativa permette di aumentare il fatturato aziendale garantendo al contempo un elevato livello di customer satisfaction.”

CAPITOLO 4

Andiamo ad analizzare come un’azienda multinazionale come la Rober Bosch SpA gestisce la strategia di comunicazione di fronte a un brand switch.

Nel 1886 Robert Bosch fondò l’ “Officina di meccanica di precisione ed elettrotecnica” a Stoccarda. Fu solo l’inizio di una lunga storia che avrebbe portato alla nascita della Robert Bosch GmbH. Fin dall’inizio la compagnia si è distinta per il suo stampo innovativo e il suo impegno nel sociale. Il 4 novembre 1932 Robert Bosch acquistò la divisione Termotecnica di Junkers & Co. GmbH, che fabbricava sistemi di riscaldamento a gas e sistemi per la produzione di acqua calda.

Junkers è una società che opera nel settore della termotecnica offrendo prodotti come caldaie, scaldabagni, pompe di calore e sistemi solari.

Fu fondata il 2 luglio 1895 a Dessau da Hugo Junkers. Nei primi anni l’azienda, grazie a un brevetto ottenuto dal suo fondatore nel 1892 inizia a operare nel settore della termotecnica con prodotti come radiatori e scaldabagni.

Bosch oggi si presenta come azienda fornitrice leader e globale di tecnologie e servizi. Le aree di business sono: mobility solutions, industrial technology, consumer goods e energy and build technology.

L’azienda opera seguendo dei valori lasciati in eredità dal suo fondatore:

- Orientamento al futuro e alla redditività: le azioni del Gruppo sono orientate al risultato, questo consente di creare una base solida per poi avere a disposizione risorse per la missione di responsabilità sociale intrapresa dall’azienda e dalla fondazione;
- Responsabilità e sostenibilità;

- Iniziativa e determinazione;
- Trasparenza e fiducia;
- Correttezza;
- Affidabilità, credibilità, legalità
- Diversity.

Il Gruppo Bosch è presente nella termotecnica con diversi brand, ma per i fini di questo lavoro ci occuperemo solo del marchio Junkers. L'organizzazione di questo settore è più complessa di quanto ci si possa aspettare, infatti le parti coinvolte non sono solo il brand e il cliente ma, c'è la presenza una serie di intermediari prima che il prodotto arrivi al consumatore finale. Le parti chiamate in causa infatti sono 4:

- Azienda
- Grossista: acquista il prodotto direttamente dall'azienda;
- Installatore: acquista il prodotto dal grossista e lo installa a casa del cliente finale;
- Cliente finale.

Mentre Junkers è un marchio che ha sempre operato in un mercato b2b, con una awareness altissima tra gli installatori, Bosch ha una popolarità più alta tra il consumatore, il cambio brand significa quindi dover gestire i 2 segmenti di mercato in modo tale da trarre vantaggi sia dalla competenza più professionale di Junkers e sia dalla popolarità di Bosch.

Le prime fasi del progetto brand switch hanno visto dare una nuova immagine al marchio Junkers. Sono stati introdotti nuovi prodotti dal design più accattivante per colpire il target b2c, l'introduzione di profili nei principali social network e sono state aggiornate le grafiche di cataloghi, siti web e packaging di prodotto.

L'obiettivo è quello di riuscire ad unire la competenza e la riconoscibilità del brand Junkers nel mercato b2c con la popolarità e sicurezza che Bosch genera agli occhi del grande pubblico. Con la nuova immagine data a Junkers il Gruppo Bosch cerca di affiancare i due brand non solo a livello grafico, ma anche a livello simbolico e di sensazioni trasmesse.

Data una nuova immagine al brand Junker è il momento di analizzare le strategie comunicative e le campagne promozionali previste per comunicare lo switch in Bosch:

- Il Club Junkers: è un'operazione a premi di durata triennale svolta per fidelizzare l'installatore. Il club offre all'installatore un catalogo premi e una serie di promozioni esclusive solo per gli iscritti. Per poter accumulare punti, l'installatore deve registrare all'interno della piattaforma i prodotti venduti al cliente finale. L'obiettivo del club è quello di promuovere e comunicare il brand switch ad un target b2b.
- Track Tour: Sono state programmate 15 tappe che andavano dal nord al sud Italia, dove Junkers Bosch presentava la nuova linea prodotti trasportandoli da un luogo all'altro con un camion predisposto per l'evento. Come per le pagine social, anche il track tour ha avuto la capacità di colpire sia il target del b2c sia quello del b2b. Il cliente finale (b2c) è stato influenzato grazie all'esposizione dei prodotti innovativi Junkers Bosch in una location particolare come quella di un camion. Il target b2b (installatori) è stato coinvolto con un'altra iniziativa, la possibilità di fare un provino per essere l'installatore Junkers Bosch nel programma Missione Green.
- Missione Green: Nel primo semestre del 2015 Junkers Bosch in collaborazione con La5, ha mandato in onda 11 puntate di uno nuovo show televisivo: Missione Green. Undici famiglie italiane, residenti in grandi città o in piccoli paesi, sono state protagoniste di quest'esperienza vissuta sotto l'occhio delle telecamere. L'obiettivo del programma è, evidentemente influenzare un target b2c, colpire quindi il cliente finale. Oltre al brand switch l'azienda attraverso il programma ha associato ad entrambi i brand (Junkers e Bosch) un'immagine vicina al tema della sostenibilità ambientale.
- Social Network: i social Network usati dall'azienda sono principalmente Facebook e Instagram. Per quanto riguarda Facebook la gestione risulta essere molto sobria, i contenuti sono per la maggior parte dei contenuti puramente di livello informativo e promozionale, con belle immagini e una presenza stabile del logo (usato anche come immagine del profilo).

L'azienda tramite la sua pagina cerca di informare entrambi i target, sia il b2b e sia il b2c, infatti entrambi i segmenti saranno interessati dai contenuti del post e soprattutto potranno mettersi in diretto contatto con l'azienda per qualsiasi tipo di informazione.

La riflessione che deve lasciare questo caso è semplice: spesso si sottovaluta lo studio e il lavoro che c'è dietro anche a un solo post di Facebook, credendo che si possa scrivere qualsiasi cosa e che la comunicazione con il lettore sia quasi frutto del caso, quando in realtà i criteri da rispettare derivano da anni e anni di lavoro dell'azienda, con valori e credenze da seguire. La stessa innovazione va gestita con cura, i nuovi mezzi devono essere integrati con criterio e senza stravolgere l'operato fatto fino a quel momento.