

CAP1: LA COMUNICAZIONE NEL GOVERNO DELL'IMPRESA L'impresa viene studiata come sistema: **socio-tecnico**, costituito da un'organizzazione di

persone e di beni rivolta a uno scopo produttivo che prevede l'operare coordinato di gruppi interni ed esterni; **Parzialmente aperto**, che interagisce dinamicamente con l'ambiente con il quale cambia energia, informazioni e risorse; **Economico a finalità plurime**, finalizzato a creare valore per gli stakeholders (gruppi sociali con cui l'impresa intrattiene relazioni e che sono portatori di interessi nei suoi confronti; sono dunque forze che influenzano la dinamica evolutiva dell'impresa; gli **stk primari** sono la proprietà (soci, azionisti..), i finanziatori (istituti di credito, obbligazionisti), irigenti, dipendenti, clienti, fornitori, businessPartner (fornitori, distributori..) e concorrenti); gli **stk secondari** sono istituzioni pubbliche, economiche e finanziarie, comunità locali, il pubblico e gruppi di rappresentanza e di pressione ad es sindacati) attraverso la soddisfazione dei loro bisogni; **Organico**, caratterizzato da un ciclo di vita, che assorbe risorse dall'ambiente e tende a modificare le proprie caratteristiche per adattarsi all'ambiente; **Autopoietico**, capace di rigenerare continuamente la propria organizzazione (i propri componenti e le relazioni tra loro); **Relazionale**, che vive in simbiosi con altri sistemi aperti; **Cognitivo**, capace di produrre ed diffondere nuova conoscenza; **Orientato**, rivolto al perseguimento di un fine **L'evoluzione del contesto competitivo:**

1) uno degli aspetti principali è la **globalizzazione** dell'economia, ovvero il processo di integrazione di flussi di capitali, merci, informazioni e persone, sospinto da fattori quali liberalizzazione mercati, omogeneizzazione scelte d'acquisto, sviluppo di trasporti; con l'incremento integrazione politica, economica, finanziaria, si è verificato un notevole aumento dei livelli concorrenziali tra imprese e tra paesi 2) **Innovazione tecnologica** (ICT), un processo evolutivo composto da 3 fasi successive: new economy (fa rif. a esplosione produttività, > capacità di calcolo ed elaborazione info), net economy (economia dell'interazione dove si vede flessibilità digitale e potenziale diffusivo della rete), knowledge economy (fa rif. al fattore conoscenza; tramite l'outsourcing da una parte e l'estensione del n° utilizzatori del network digitale dall'altra, costi e rischi di investimento relativo alla produzione di nuova conoscenza si riducono, mentre crescono ricavi ottenibili dal suo utilizzo 3) **ambiente di marketing** – si fa rif. a evoluzione dei consumi e dei consumatori e all'evoluzione GDO (nuovo rapporto personale e personalizzato tra impresa-consumatore); 4) **Crescente pressione delle istituzioni e della società civile sull'attività dell'impresa** (Responsabilità sociale d'impresa che è chiamata a svolgere un ruolo di cittadinanza collettiva, facendo propri gli obiettivi di sviluppo di una città/regione)

PRINCIPALI VETTORI DI SVILUPPO DELL'AZIONE IMPRENDITORIALE Le organizzazioni imprenditoriali che ambiscono a restare sul mercato devono rinnovare continuamente le fonti dei propri vantaggi competitivi, sviluppando strategie evolutive con rif a: 1) **configurazione della catena del valore** (**relazioni di business**; catena per indicare che le attività sono tra loro concatenate in un modo efficace (x perseguire determinati obiettivi) che dipende dal contesto, storia, persone e strategie di un'azienda; il valore è la somma che i clienti sono disposti a pagare x ciò che l'impresa offre; la catena visualizza att. generatrici di valore (costi necessari x realizzarle) e margine (ricavi-costi); 2) **definizione delle modalità di approccio al mercato** (**relazioni di mercato**; si può affermare a tal proposito che è in corso una rivoluzione paradigmatica: dall'incessante evoluzione della domanda, dalla instabilità dei bisogni consumatori, dalle opportunità offerte dalle nuove tecnologie, nasce la ricerca di una nuova fase di sviluppo del marketing; esso si modifica profondamente: da motivo di adattamento dell'offerta alla domanda a strumento di gestione del cambiamento nella domanda e nell'offerta; da motivo di soddisfazione della clientela a logica di co-evoluzione interattiva dell'impresa e del suo mercato, secondo la logica del marketing relazionale e del CRM); 3) **sviluppo della capacità organizzativa** (**relazioni interne**; lo sviluppo di una adeguata capacità organizzativa diventa fattore determinante x l'ottenimento di un vantaggio competitivo; l'impresa promuove le proprie dinamiche competitive tramite processi organizzativi che sviluppino nuovo capitale intellettuale che determinerà le strategie di successo); 4) **interpretazione del ruolo sociale dell'impresa** (**relazioni sociali e istituzionali**; il successo impresa passa tramite soddisfazione di tutti gli stakeholder; un'azione efficace fondata sui principi della responsabilità sociale accresce la

credibilità e reputazione dell'impresa che può ottenere fiducia necessaria x instaurare e gestire ulteriori proficue relazioni). **RUOLO STRATEGICO COMUNICAZIONE NEL GOVERNO DELL'IMPRESA** - -----**1-strumento di coordinamento** delle attività relazionali dell'impresa attraverso il quale attivare i contatti, gestire i rapporti, creare e mantenere la fiducia, promuovere la co-evoluzione, esercitare strategie di influenza e di condizionamento; **2-- segue una determinata logica**, che va sia vs l'interno (ruolo chiave nell'att.organizzativa contribuendo a ridurre il disordine e a sviluppare una forza coesiva tra le vari componenti dl'impresa intorno a identità, valori...) che vs l'esterno (costituisce il vettore delle relazioni che legano impresa all'ambiente in cui opera, atto a favorire la coevoluzione dl'impresa e dei suoi interlocutori);-- **3 Diffonde valore** (rendendo esplicito ai portatori d'interesse e ai mercati il valore effettivo intrinseco (notorietà e consapevolezza ad es.) e crea valore (tramite apprezzamento del patrimonio intangibile: relazionale, d'immagine, di conoscenza e di cultura d'impresa). **LA COMUNICAZIONE D'IMPRESA (STUDIARE)**: • Comunicazione d'impresa: insieme dei processi relazionali che l'impresa attiva per influenzare gli atteggiamenti e i comportamenti dei propri interlocutori sociali e di mercato, nel perseguimento dei suoi obiettivi; • Comunicare significa "mettere in comune", condividere, dialogare, aprirsi al confronto. La com.d'impresa viene distinta in 4 macro-aree: **1) comunicazione di marketing** (**VEDI CAP4**) rivolta specie ai clienti finali-intermedi nonché agli influenzatori di mercato; l'obiettivo è di attivare, gestire, migliorare le relazioni con tali pubblici e sostenere lo sviluppo dell'att.commerciale; **2) comunicazione organizzativa o gestionale** (riferita a tutti i soggetti coinvolti nell'att. d'impresa con un elevato grado di interazione; comprende la comunicazione vs il personale (interna) e quella di confine (destinata a co-makers, distributori, fornitori, consulenti e collaboratori). La finalità è di consolidare e diffondere i valori guida della cultura aziendale, acquisire consenso, adesione e motivazione); **3) economico-finanziaria** (destinata a un pubblico molto vasto, composto da portatori di capitale di rischio (azionisti, soci) e di credito (istituti di credito, obbligazionisti), analisti finanziari, organi di vigilanza...). E' volta a migliorare le relazioni con i portatori di risorse finanziarie e con il sistema finanziario, esplicitando i risultati d'impresa, la sua capacità di operatore economico in grado di generare stabilmente valore e le sue prospettive di sviluppo); **4) istituzionale** (**vedi dopo-cap3**) (rivolta a tutti i pubblici dell'impresa e ha l'obiettivo di ottenere un atteggiamento favorevole, la legittimazione e il consenso nell'ambiente generale da parte di tutti gli attori sociali)---In ciascuna delle aree sopra descritte la comunicazione d'impresa si sviluppa su due diversi piani: **strategico** (meta-comunicazione; finalizzata a creare la consonanza (compatibilità strutturale) ed eventualmente la risonanza (fiducia, condivisione valori..) con gli interlocutori sociali e di mercato; nella cmncz gestionale, la meta comunicazione contempla la condivisione di valori e strategie, mentre la cmncz corrente concerne i flussi necessari al funzionamento dl'organizzazione; nella comunicazione di marketing, a livello meta si collocano le att.di costruzione dell'immagine di marca, che definiscono i presupposti x lo svolgimento della relazione commerciale col cliente; nella cmncz economico-fin. il livello strategico è volto a creare la fiducia dei portatori di risorse, tramite la comunicazione di strategie e filosofie, e quello operativo concerne i risultati e i programmi; la cmncz istituzionale infine si svolge specie a un livello meta, scendendo su un piano operativo su temi specifiche come risoluzione situazioni di crisi) e **operativo** (comunicazione corrente);--- Secondo una diversa prospettiva basata sul livello al quale fanno rif. i flussi di comunicazione si distinguono: singoli elementi costitutivi dell'offerta/della struttura aziendale (prodotto, brand); aree funzionali/macroprocessi (product offering, sviluppo risorse umane, R&S); corporate (inerente l'impresa nel suo complesso e destinata a tutti i pubblici di rif.). **L'approccio integrato e interfunzionale alla comunicazione (STUDIARE)** • Data l'ampiezza e la complessità dei flussi comunicativi dell'impresa emergono contestualmente due esigenze: • **Specializzazione**, cioè dotarsi di competenze per utilizzare canali e messaggi specifici per rispondere in modo efficiente ed efficace alle istanze comunicative dei pubblici di rif.; • **Integrazione**, ovvero mantenere una coerenza di fondo della comunicazione, coordinandone i contenuti x ottenere un'immagine univoca. L'esigenza di integrazione all'interno delle singole aree della comunicazione si sviluppa in 2

direzioni: in senso verticale (relativamente all'esigenza di integrazione tra piani (strategico, operativo) e tra livelli (elementi, macroprocessi e corporate) e in senso orizzontale (con rif. all'impiego integrato dei diversi strumenti utilizzabili all'interno di un'area comunicativa). ----

L'approccio del Total Corporate Communication fa rif. all'AGIRE COMUNICATIVO DELL'IMPRESA (al centro) deliberato e non deliberato; si tratta dell'insieme di forme e strumenti

di comunicazione pianificati e non **1) REALIZZAZIONI MATERIALI** (in alto a sx; ciò che l'impresa mostra; è una comunicazione insita nelle realizzazioni materiali tramite l'engineering design (stabilimenti, layout punti di vendita, uffici, attrezzature..) e nelle espressioni grafiche tramite il visual design (logo, divise, display pti vendita..)); **2) COMUNICAZIONE VERBALE** (in alto a dx; ciò che l'impresa dice; è una cmnczn di tipo pianificato e deliberato (realizzata sulla base di una pianificazione, al contrario di quella non verbale che non è deliberata) e viene realizzata tramite elementi come pubblicità, comunicati stampa, house organ e bilanci); **3) PRODOTTI** (basso sx; ciò che l'impresa produce; vettori di cmnczn sono natura e caratteristiche dei prodotti, tecnologie e material, product design e packaging); **4) COMPORTAMENTI** (basso dx; ciò che l'impresa fa; si fa rif. a strategie, politiche, azioni e atteggiamenti nei confronti degli interlocutori sociali e di mercato, stile direzionale del management, operato del personale di front-end (venditori, sportellisti).

Altra dimensione da aggiungere è la comunicazione non pianificata (qlo che dicono dl'impresa-----). Va inoltre considerata la *dimensione temporale*: è necessario infatti considerare che ogni azione comunicativa segue altre iniziative realizzate in precedenza (gli esiti cumulati delle azioni precedenti come reputazione, notorietà.. costituiscono i presupposti dell'iniziativa corrente. Una soluzione per perseguire l'obiettivo di contemperare le esigenze di specializzazione e integrazione dei flussi comunicativi d'impresa è quella di mantenere una visione organica e integrata a livello strategico (**think integrated**) sostenendo l'identità e la cultura e pianificando un'immagine coerente e unitaria, facendo leva sulla specializzazione (tecniche, strumenti) su un piano operativo per realizzare azioni efficaci ed efficienti su specifici obiettivi (**act specialized**). Non dimentichiamo che la separazione delle responsabilità nelle diverse funzioni aziendali può causare conflitti (in termini di competenze e di risorse assegnate).-----

L'IDENTITÀ AL CENTRO DELLA TOTAL CORPORATE COMMUNICATION (STUDIARE)

L'azione di governo della cmnczn d'impresa x exr efficace deve avere ben chiaro ed ispirarsi al baricentro della TCC, il suo reale elemento unificante, che consiste nella corporate identity. In senso lato, la **Corporate identity** può exr intesa come l'articolazione unica e irripetibile di ciò che l'impresa è, di ciò che l'impresa fa e di come l'impresa agisce. Si possono evidenziare 2 dimensioni dell'identità: il primo aspetto fa rif. a unicità di valori, cultura, storia, orientamento strategico di fondo dell'impresa (**CORPORATE PERSONALITY**); il secondo, che si rivolge vs l'esterno, si connette alla mission, al posizionamento strategico e alla proposta di valore che l'impresa rivolge ai vari stakeholder. Si studia, a tal proposito, quindi il concetto di **CORPORATE IDENTITY** che rappresenta il come l'impresa vorrebbe exr percepita. In tale contesto si colloca la **VISUAL IDENTITY** cioè insieme di segni e manifestazioni visive della **BUSINESS IDENTITY**. Va detto dunque sulla base di una vera e propria attività di autoanalisi circa le dimensioni valoriali e culturali dell'impresa che esplicitano la Corporate personality, si deve procedere in una 2^ fase allo sviluppo della Corporate Identity. I valori proposti diventano oggetto in sostanza di un processo percettivo e interpretativo da parte dei destinatari che conduce alla formazione della **CORPORATE IMAGE**. Attraverso la TCC si passa da ciò che l'impresa è e vorrebbe essere (personalità e identità) a ciò che di essa viene percepito

CAP 2 IL PROCESSO DI COMUNICAZIONE: SOGGETTI E ATTIVITÀ (STUDIARE TUTTO CAPITOLO)

Comunicazione= processo dinamico e circolare attivato dall'insieme dei segnali emessi dall'impresa vs i pubblici a cui si rivolge (clienti, fornitori, distributori, azionisti..) con lo scopo di rendere evidente il patrimonio intangibile dell'impresa. Essa diviene dunque strumento necessario x costruire una relazione tra l'impresa e i suoi interlocutori, permettendo di acquisire vantaggi competitivi sui concorrenti. Kotler definisce gli elementi del processo di comunicazione d'impresa: **1) fonte o emittente** (individuo od organizzazione all'origine della comunicazione; i suoi caratteri o fondamentali sono credibilità e grado di accettazione da parte del ricevente; **2) codifica**: insieme

strumenti mediante cui le idee vengono trasformate in simboli,immagini,forme,suoni e linguaggio

3)**messaggio** (è il risultato del processo di codifica; è l'insieme dei simboli, immagini,forme,suoni e linguaggio trasmesso dalla fonte. Deve essere comprensibile e capace di influenzare il sistema cognitivo del soggetto a cui è rivolto; 4)**canale** (mezzo tramite il quale il messaggio viene trasmesso al destinatario; la scelta del canale dipende dal messaggio,dal destinatario e dal contesto in cui l'impresa opera; in base al tipo di canale si distinguono comunicazione personale formata da canali sociali (famiglia,parenti,amici),canali aziendali(forza vendita d'impresa) e canali tecnici (esperti,consulenti con molta credibilità) e comunicazione impersonale formata da canali di massa(tv,radio,quotidiano),eventi (sponsorizzazioni ad es.) e atmosfere (ambienti e condizioni volte a creare situazioni positive nei confronti del pubblico).5)**decodifica** (processo tramite il quale il ricevente collega un significato ai simboli trasmessi dall'emittente) 6)**ricevente o destinatario** (sono tutti i pubblici a cui i mex sono destinati che hanno diversi atteggiamenti mentali ed emotivi nei confronti del processo comunicativo); 7)**risposta** (insieme reazioni del ricevente dopo aver percepito il mex. Essa è importante x il controllo di un'efficace comunicazione); 8)**feedback**(strettamente collegato al concetto di risposta, rappresenta le risposte dei riceventi che vengono conosciute dalla fonte (richiesta info ad es, oppure prova o acquisto prodotto); 9) **contesto** (il processo comunicativo si svolge all'interno di un contesto generale di ordine culturale,sociale,ideologico,economico... che lo influenza in modo evidente. A tal proposito ogni contesto è caratterizzato da un livello di rumore (condizione di disturbo dei processi comunicativi).esso si manifesta durante il processo comunicativo e si configura come una distorsione non programmata capace di mutare le caratteristiche del mex emesso. Può assumere forme come la disattenzione del ricevente e la contemporanea presenza di più messaggi provenienti da fonti diverse. ---ESISTONO DIVERSE **FORME DI COMUNICAZIONE**: si classificano in base a: **tipologia flusso** (unidirezionale ossia senza dare risposta o bidirezionale (trasmissione mex da emittente a ricevente quindi con risposta); **modello di comunicazione** (one-to-one ossia comunicazione diretta col cliente ad es. n°verde di assistenza, one-to-many (prevede uso di media tradizionali come tv,stampa,affissioni e radio) e many-to-many (prevede interazioni tra soggetti che si scambiano info, ad es forum,newsgroup e comunità virtuali; nella many-to-many l'azienda perde il controllo, mentre nei primi due modelli gestisce bene la comunicazione); **natura contatto** (**personale** come nel caso del face-to-face (dialogo diretto tra persone nello stesso luogo e momento; qui occorre più tempo x interagire anche se si trasferiscono più valori; c'è un'elevata interattività e ovviamente il target è più ridotto rispetto magari al caso dei massmedia; la comunicazione personale è più efficace nello stimolare risposte rispetto alla impersonale ; ci sono poi costi relativamente bassi (es. non ci sono costi per tv o testate giornalistiche), al contrario però ci sono costi per contatto molto elevati (inoltre il n°persone che ricevono mex è minore a qlo della comunicazione tramite media) e **impersonale** (senza contatto diretto tra persone fisiche); **tempistica di interazione** (sincrona cioè in tempo reale come telefono o face-to-face) e asincrona (mail,sms,..) **CAP 3 COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE** (Ha prospettiva di medio-lungo periodo ed è rivolta a tutti i pubblici dell'impresa (clienti,dipendenti,investitori,comunità locali,media..)e ha l'obiettivo di affermare il posizionamento (cioè il risultato delle percezioni dei pubblici)dell'impresa e ottenere un atteggiamento favorevole (potenziando nel contempo il patrimonio di **reputazione** che è la finalità sostanziale di tale area comunicativa; reputazione (CORPORATE REPUTATION) che è l'elemento distintivo dell'impresa nel suo contesto competitivo; una buona reputazione è frutto della consonanza di LP tra corporate image e valori/aspettative dei portatori di interesse, dunque si concretizza nella credibilità,stima,rispetto e fiducia vs l'organizz.ne),la legittimazione e il consenso nell'ambiente generale da parte di tutti gli attori sociali. La comunicazione **istituzionale** riguarda l'impresa nella sua interezza e pone al centro del messaggio la sua identità, i suoi valori, i suoi progetti(anziché specifici elementi relativi alla sua attività(prodotti, strutture, risultati)). ((**I contenuti della comunicazione istituzionale** ruolo di guida delle singole aree e di governo complessivo della comunicazione d'impresa(contenuto generale); ruolo autonomo di contatto con pubblici di riferimento non raggiungibili dalle altre aree

(contenuto specialistico-funzionale))) **Gli strumenti tipici dl area istituzionale** sono gestione rapporti con i media(conncti stampa,conf.stampa,interviste), lobbying (vedidopo),e programmi di responsabilità sociale(iniziative a sfondo culturale, artistic,scientifico o sociale k le imprese supportano x contribuire a sviluppo dl propriopaese,affiancando, con l'investimento di proprie risorse, la funzione istituzionale Stato.es.restauro monumenti,donazioni apparecchiature a ospedali - -- **I PUBLIC AFFAIRS** Insieme di att.di comunicazione che un'impresa o un'organizz.ne pone in exr nei confronti delle istituzioni pubbliche(a livello nazionale,internazionale e territoriale) e altri soggetti che cmq possono influenzare l'attività dei pubblici poteri, al fine di ottenere il riconoscimento dei propri interessi. La loro notevole importanza è dovuta al fatto che i consumatori apprezzano proprio le aziende che dichiarano la loro posizione su temi particolarmente sentiti e che vanno ad allineare i propri interessi a quelli della comunità cui si rivolgono (es. campagna cocacola x prevenire obesità o campagne philip morris che concilia i propri interessi con qli di salute pubblica). Possono coinvolgere oltre ad istituzioni pubbliche e organizzazioni (anche non profit) (c'è comunicazione diretta solo tra isttn pubbliche e organizz.ni),anche mediatori e pubblici influenti (opininion leader,associazioni di categoria, gruppi di interesse..) e operatori professionali (come determinatimedia). Le macro-aree di attività dei public affairs sono due: nella prima troviamo specie **monitoraggio** continuo dei temi di particolare interesse x l'organizz.ne, monitoraggio dell'evoluzione della normativa, delle att.legislative che possono avere ripercussioni dell'impresa e troviamo anche **l'interpretazione** degli atti delle istituzioni (questo è compito del practitioner dei public affairs che deve avere competenze necessarie a tal proposito); nella seconda troviamo diffusione di info vs le istituzioni e lo sviluppo e la gestione di relazioni con organizzazioni e gruppi che pxn influenzare la comunità dove l'impresa opera e le cui opinioni pxn generare influenza sul processo decisionale delle istituz.pubbliche.Particolare attenzione va data al **lobbying** cioè insieme iniziative che le imprese avviano x orientare le decisioni degli organi legislativi nel momento in cui si profila un cambiamento normativo. **Gli strumenti principali di comunicazioni di public affairs** sono: pubblicistica aziendale (brochure,house interni,newsletter..), relazioni con i media, organizzazione eventi e sponsorizzazioni. **MODELLI DI PUBLIC AFFAIRS** **adattivo** (nel caso in cui l'impresa si adatta semplicemente a un cambiamento del contesto esterno senza volontà e senza porre in exr delle reazioni al cambiamento; qui vediamo solo monitoraggio del contesto legislativo); **reattivo** (impresa si limita a reagire a un cambiamento intervenuto nel quadro istituzionale senza però averlo in qlc modo indirizzato nelle fasi preparatorie); **pro-attivo**(attuato dall'impresa che svolge un ruolo essenziale nel determinare il cambiamento,ponendo in essere attività che le consente di tutelare i propri interessi legittimi); **interattivo** (l'impresa imposta un dibattito continuo con le istituzioni in modo da influenzarne al meglio le decisioni). Passando dall'adattivo all'interattivo aumenta la complessità dl'attività dei public affairs e anche il grado di interazione con le istituzioni. **COMUNICAZIONE IN CASO DI CRISI** La crisi è un succedersi di eventi negativi, spesso di carattere eccezionale,il cui accadimento e la cui visibilità all'esterno (**visibilità legata a serie di elementi che influenzano il modo in cui il pubblico percepisce la gravità momento come importanza azienda colpita da crisi,immagine associata dal pubblico all'impresa, area geografica interessata da crisi.**).minacciano di produrre un effetto negativo su attività,immagine e reputazione dell'organizzazione,rispetto al quale la **prontezza,tempestività esaustività e pertinenza** delle risposte diventano fondamentali.**Per** operare bene in caso di crisi la comunicazione deve essere **immediata e completa** (al fine di evitare diffusione di notizie da parte di altre fonti che potrebbero aggravare la situazione già difficile che attrave es **prodotti pericolosi difettosirsa** l'impresa; importante è anche la **tempestività**), **centralizzata** (al fine di assicurare coerenza nella diffusione delle info; viene individuato all'interno del crisis management team un portavoce che è l'unica persona autorizzata a rilasciare info e interagire con i pubblici e media), **costantemente aggiornata, trasparente e multidirezionale** (rivolta a tutti i pubblici dl'impresa). Crisi che possono essere traumatiche (es.gravi errori aziendali, evento catastrofico come **terremoti** ,azioni delittuose di terzi (**sabotaggi**), eventi spesso improvvisi ed eccezionali) e gestionali (squilibri economico-finanziari; processo di risanamento x

fronteggiarle). Circa le crisi traumatiche, studiamo il concetto di **crisis management** (processo che fronteggia crisi traumatiche) e facciamo rif. a un processo ordinato di attività con lo scopo di superare crisi ed evitare che si manifestino situazioni analoghe in futuro. **4 fasi crisis management:** prevedere, programmare, comunicare e gestire la crisi e gestire il dopo crisi. Va detto che gli strumenti principalmente utilizzati dal crisis management sono analisi dei rischi, monitoraggio segnali premonitori (che emergono tramite strumenti come riunioni, passaparola, internet, forum che permettono di individuare particolari segnali di malumore, dicerie..), programmazione della gestione della crisi tramite il piano di crisi, l'organizzazione di un comitato di gestione della crisi) e aggiungere l'individuazione del portavoce aziendale. **Prima della crisi si pongono in essere** misure per la previsione della crisi (es. si attua un sistema di analisi dei rischi, delle aree critiche all'interno impresa e dei segnali d'allarme come scarsa motivazione personale, gestione scadente, insoddisfazione clienti, nonché si programma ovvero si elaborano i **piani di crisi** (documenti formali che comprendono procedure da seguire in caso di crisi, strumenti e tecniche da utilizzare in caso di crisi, risorse da impiegarevi). Quando l'evento traumatico si manifesta, possiamo far affidamento appunto sulla **creazione di** un'apposita unità organizzativa (**crisis management team** finalizzata alla gestione della crisi e che è chiamato a svolgere una **funzione di guida, preposta alla gestione della crisi, predisposizione manuali fino a decisioni in merito ai messaggi da rivolgere ai pubblici, ai contenuti e tempi di tali comunicazioni**; all'interno del cmt viene nominato un portavoce che fornisce info circa gestione crisi) e si deve preparare il piano di comunicazione di crisi (VEDIDOPO) e si provvede alla redazione del manuale di crisi (dove sono riportati principi da seguire, procedure, comportamenti da adottare e le azioni da compiere) e i piani di crisi (il piano comprende ovviamente definizione di messaggi da lanciare, canali, obiettivi e destinatari..). L'attività principale è quella della comunicazione della crisi (tale comunicazione comprende l'individuazione destinatari, le decisioni in merito ai contenuti e le modalità con cui raggiungere i pubblici coinvolti). Un'altra attività da svolgere durante la crisi è la verifica dell'efficacia delle azioni comunicative che l'impresa sta adottando al fine di attivare un processo di feedback correttivo in relazione alle risposte dei pubblici interessati. Dopo la crisi si verifica l'efficacia ex-post della gestione, comunicando risultati conseguiti ai pubblici di rif., capendo e rimuovendo magari le cause generatrici, migliorando sistemi di monitoraggio e magari avviando anche una strategia di riposizionamento che conduca a risultati migliori (**in pratica si avvia un processo di apprendimento per evitare che si creino situazioni analoghe in futuro**). Va detto infine che alcuni dei **mezzi per gestire rapporti con gli stakeholder nei diversi casi di crisi** sono comunicati stampa, conf. stampa, interviste e mezzi digitali come blog aziendali, sito web..).

CASO TOYOTA: La famosa azienda giapponese, a partire dal 2009, si è trovata coinvolta in un ciclone mediatico a causa di un grave difetto al pedale dell'acceleratore. Questo difetto ha reso necessario il blocco della produzione di alcuni modelli, con gravi conseguenze sulla reputazione del brand presso il grande pubblico. Se a questo evento si associano le previsioni negative sull'andamento delle vendite di auto previsto per il 2010-2011, diventa evidente lo stato allarmante in cui si sono ritrovati dipendenti, azionisti e consumatori. Di fronte a questo scenario catastrofico, la Toyota ha azionato diverse leve di comunicazione. Innanzitutto, comunicati stampa con i quali si annunciava il ritiro non solo dei veicoli difettosi ma anche di quelli ritenuti a rischio: operazione dannosa in termini economici ma fondamentale per mostrare al pubblico di sapere affrontare il problema. In secondo luogo l'invito – presente anche sul sito web – a contattare, di fronte anche al minimo dubbio sull'affidabilità del veicolo, i centri assistenza più vicini per interventi di ripristino totalmente gratuiti. In terzo luogo, comunicati e conferenze in cui venivano riportate le scuse ufficiali dei responsabili di filiale e, soprattutto, del Presidente. Infine l'annuncio dell'istituzione di un comitato interno per tenere sotto controllo i futuri problemi di qualità e risolverli nel minor tempo possibile senza danni per la clientela. Queste azioni intraprese nel breve termine sono state, nei mesi successivi, rafforzate da una campagna pubblicitaria innovativa, che accanto ai tradizionali fattori di successo (come il *just in time*), vede la valorizzazione della qualità e del rispetto assoluto della persona e delle sue esigenze. Nello spot lo slogan recita "La tua Toyota è la mia Toyota" e mostra le persone che ogni

giorno lavorano affinché il prodotto raggiunga efficacemente la forma finale: un team di esperti che uniscono i propri sforzi per fornire un'automobile di ottima qualità. Quale è lo scopo di questo spot in relazione alla crisi? Sicuramente quello di avvicinare il pubblico al mondo Toyota, insistendo sul concetto di personalizzazione ("My Toyota"). Ma, soprattutto, quello di far capire che dietro le macchine non ci sono robot ma persone come noi: professionali, esperte, ma umane e, come è noto, *errare humanum est*. **ETICA D'IMPRESA** Per **Responsabilità Sociale d'Impresa** si intende l'integrazione di preoccupazioni di natura etica all'interno della visione strategica d'impresa: è una manifestazione della volontà delle grandi, piccole e medie imprese di gestire efficacemente le problematiche d'impatto sociale ed etico al loro interno e nelle zone di attività. L'Unione Europea definiva la Responsabilità Sociale d'Impresa come una azione volontaria, ovvero come: *integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate*. Nell'evoluzione del comportamento d'impresa nell'ambito della responsabilità sociale si possono identificare 3 livelli di legittimazione sociale: **Corporate Social Obligation** (fa rif a comportamento dell'azienda che si legittima grazie al rispetto della legalità e dei meccanismi propri del mercato), **Corporate Social Responsibility** (fa rif all'impatto sociale della sua azione e quindi sviluppa comportamenti di coerenza e di compatibilità con i valori, la cultura e le aspettative della società di riferimento), **Corporate Social Responsiveness** (evidenzia una sviluppata sensibilità sociale dell'impresa tendente ad anticipare le esigenze dell'ambiente sociale anche se ancora latenti, allo scopo di prevenire i possibili impatti disfunzionali che la sua azione potrebbe causare a fronti di mutamenti del contesto).—Quando si parla di valori morali quali equità, correttezza, onestà, giustizia..si vogliono evidenziare le condizioni di base, gli elementi culturali che devono permeare le relazioni interne ed esterne all'azienda, si vuole sottolineare il potenziamento della fiducia come collante relazionale e si vuole sviluppare la collaborazione come superamento delle eventuali conflittualità. Se sono presenti tali elementi nell'impresa, potrebbe essere interessante andare a leggere i sistemi di **convinzioni individuali** dei soggetti che fanno parte del vertice aziendale e verificare se ci sia un reale atteggiamento di interesse e attenzione x temi come il benessere delle persone, l'ecosostenibilità territoriale, l'accettazione della diversità..Va detto che l'etica individuale incide sull'etica d'impresa che a sua volta può condizionare i potenziali comportamenti delle persone, rinforzando magari i comportamenti sintonici con l'ambiente. L'azienda etica è un'azienda che educa, aiuta l'individuo a tirare fuori le sue parti ricche, tramite il processo di learning organisation, che permette di sviluppare nello scambio il proprio processo di consapevolezza. In sintesi, la qualità etica d'azienda deve diventare una componente fondamentale x la costruzione e il mantenimento della corporate reputation e concorrere così a determinare consenso e fiducia sulla capacità dell'impresa di continuare a svilupparsi e di generare valore x tutti gli stakeholder. Circa i **fondi etici**, che sono identici in ogni aspetto finanziario, di regolamentazione e distribuzione ai fondi comuni di investimento ordinari, essi si contraddistinguono x il processo di selezione dei titoli da inserire nel portafoglio: accanto ai parametri tradizionali di natura finanziaria, i fondi etici investono il patrimonio gestito secondo criteri di eticità e responsabilità sociale. I fondi di investimento etici non investono in titoli di società che producono o commercializzano armi, che cooperano nel settore del tabacco o gioco d'azzardo, nell'industria dell'alcool, nella pornografia.. I criteri negativi adottati dalle società di gestione nella selezione del portafoglio titoli non riguardano solo imprese operanti in certi settori merceologici ma anche gli stati che adottano comportamenti non socialmente responsabili (ad es violazioni diritti civili, umani e politici). I criteri positivi si distinguono in 3 ambiti: ambientale (selezionando imprese sensibili all'impatto ambientale dei propri prodotti e processi produttivi e società che utilizzano energia rinnovabile e riducono emissioni inquinanti), sociale (si identificano comportamenti meritevoli da parte di imprese o stati in termini di rispetto di diritti umani, dei lavoratori, tutela salute..) e di governance (si privilegiano imprese che adottano criteri di trasparenza nell'amministrazione finanziaria e nella remunerazione dei propri manager e non coinvolte in episodi di corruzione). **CAP4 COMUNICAZIONE DI MARKETING** comunicazione di marketing (rivolta specie ai clienti finali-intermedi nonché agli

influenzatori di mercato; l'obiettivo è di attivare, gestire, migliorare le relazioni con tali pubblici e sostenere lo sviluppo dell'attività commerciale e diffondere la percezione di valore dell'offerta aziendale; gli elementi chiave da studiare sono **relazioni e contenuto**. Circa la dimensione relazionale l'impresa è inserita in un rete di relazioni di natura economica e sociale; la comunicazione di marketing ha il compito di creare il tessuto connettivo che lega l'impresa a: **intermediari commerciali** (cliente intermedio, cioè distributori, è sempre più spesso il primo cliente da soddisfare – strategia push cioè quelle attività di marketing mirate a spingere prodotto lungo canali di distribuzione stimolando vendite tramite incentivi) e **consumatore** (clienti finali – strategia pull cioè attrarre l'acquirente tramite immagine, o forza marca..) e anche a principali portatori di interesse coinvolti nella creazione di valore (**collaboratori interni ed esterni** come partner di filiera, consulenti e dipendenti. I **modelli** di comunicazione di marketing sono: **1) modello di comunicazione di massa (one-to-many)** dove sono presenti molti nodi con una netta distinzione di ruoli tra emittente e ricevente; il soggetto emittente si connette a molti riceventi attivando un flusso di comunicazione unidirezionale; in base a obiettivi e target, l'emittente codifica un messaggio veicolandolo tramite un mezzo idoneo a raggiungere un numero molto elevato di riceventi che rappresentano l'audience. I mezzi sono tv, radio e stampa... **2) modello di com. one-to-one** presenta un ridotto di nodi. Il flusso di comunicazione è bidirezionale e ciascuno svolge al contempo il duplice ruolo di emittente e ricevente. Si può ricorrere a telefono e comunicazione face-to-face. Circa i contenuti obiettivo della comunicazione è accrescere il valore percepito dal cliente. La soddisfazione del cliente (dunque il profitto del cliente o valore reso) deriva dal > valore percepito rispetto al valore di scambio cioè al costo complessivo sostenuto. Il **valore percepito** dipende da valutazione delle relazioni tra prezzo e qualità percepita, i valori simbolici associati alla marca, atteggiamenti maturati nel contesto sociale e condizioni psicologiche dell'individuo e stima dei rischi e costi accessori connessi al processo di acquisto e consumo. La percezione del valore dipende dunque dal rapporto tra benefici e sacrifici percepiti. Va detto poi insomma che la comunicazione influenza il valore percepito differenziandolo dal valore intrinseco (valore d'uso ovvero, ovvero la valutazione della capacità degli attributi del prodotto di soddisfare le esigenze e criticità di tali esigenze). In linea generale possiamo dire che la comunicazione deve incrementare il valore percepito enfatizzando i benefici percepiti in relazione ai fattori critici di successo per quel determinato target di mercato. Proseguiamo dicendo che la com. di marketing, a seconda della strategia di approccio al mercato, vede mutare ruolo e contenuti; circa il **marketing orientato alla produzione**, esso lo vediamo specie in ambienti dove domanda > offerta. Il mercato è guidato dalla finalità dell'efficienza e il marketing ha un ruolo limitato e passivo cioè esiste solo a vendere ciò che è stato prodotto. Il focus è più sulla distribuzione che sulla comunicazione. Circa il **marketing orientato alle vendite**, lo scopo è quello di convincere all'acquisto, quindi c'è un contenuto tattico o persuasivo. Circa l'orientamento al mercato, che è la visione più evoluta, tutta l'organizzazione imprenditoriale nell'attività di sviluppo, promozione e distribuzione dell'offerta è orientata al soddisfacimento dei bisogni del cliente. Si parla a tal proposito anche di **marketing concept** ossia creare un cliente soddisfatto. **OBIETTIVI DELLA COMUNICAZIONE DI MARKETING** Si distinguono **obiettivi economici** (l'investimento nella comunicazione di marketing determina 2 effetti combinati: il primo è lo spostamento della curva di domanda verso destra che comporta un aumento delle vendite a parità di prezzo o prezzo più elevato a parità di vendita; il secondo un cambiamento spezzato dell'inclinazione della curva, che denota una < elasticità della domanda al prezzo in caso di aumento di quest'ultimo; un altro obiettivo è l'incremento del valore del cliente (customer value) che è misurato come valore attuale dei flussi economico-finanziari generabili dallo stesso nel corso del suo ciclo di vita) e **obiettivi comunicazionali**. Circa gli obiettivi comunicazionali ogni processo di comunicazione implica da parte del destinatario una risposta agli input ricevuti. La finalità prima è ottenere l'effettiva esposizione del destinatario al messaggio, superando la "linea di percezione". Una volta attivata la percezione (processo percettivo che fa riferimento alla natura degli stimoli, abitudini, esperienze, capacità di apprendimento, motivazioni, ecc.) è possibile ottenere obiettivi comunicazionali distinti in diverse categorie di **risposta**: **A) Risposta non comportamentale** Si fa riferimento alla sfera interiore del destinatario e si qualifica come risposta

aventi natura: **a1) Logico – razionale:** Gli obbiettivi comunicazionali cognitivi con forte contenuto di razionalità sono sviluppo di conoscenza, categorizzazione (l'oggetto osservato viene associato a una data categoria sulla base di similarità formali con prodotti già classificati) e memorizzazione (di quanto viene percepito e interpretato). Obbiettivo e' la consapevole percezione, da parte del target, dell'esistenza del prodotto (o marca), della sua appartenenza a una certa categoria. Questo e' il presupposto per la possibilità di una più approfondita e concreta esperienza dello stesso; si parla spesso in tale ambito di **notorietà (awareness)** che è la capacità di un potenziale acquirente di identificare una marca in modo sufficientemente dettagliato per proporla, sceglierla o utilizzarla". Ci sono diversi livelli di notorietà: **Riconoscimento** (brand recognition): stadio minimo di conoscenza della marca; **Ricordo** (Brand recall): il soggetto ricorda la marca dietro sollecitazione (ricordo indotto) o in modo del tutto spontaneo. Se studiamo una piramide, procediamo su 3 livelli dal basso vs l'alto in base al parametro forza di consapevolezza: si parte da riconoscimento, si sale a ricordo indotto fino ad arrivare a ricordo spontaneo e top of the mind (che è il grado di notorietà più elevato xc la marca occupa una posizione dominante nella mente consumatore)..

a2 Emozionale ed estetica (gli obiettivi di tipo emozionale sono raggiunti laddove la comunicazione di marketing suscita sensazioni e provochi emozioni più o meno intense x il destinatario (es: sorpresa e curiosità); **a3 ideale** (che concerne la natura esistenziale dell'individuo). **B) Risposta comportamentale:** obiettivi legati all'azione che si intende stimolare attraverso la creazione e la diffusione dei messaggi di mktg; comprende momenti di interazione tra impresa e consumatore quali raccolta di informazioni relative ai prodotti, passaparola sulle qualità di una specifica offerta, adesione a iniziative promozionali, atto di acquisto e sua ripetizione nel tempo, rilascio all'impresa di informazioni personali, espressione di eventuali cause di insoddisfazione (reclamo); **C) Risposta valutativa:** Segue la combinazione delle risposte attinenti alla sfera dell'azione e a quella dell'interiorità. Emerge dal percorso d'apprendimento e di maturazione di un atteggiamento verso i contenuti interpretati (reali e simbolici) riferiti al Brand; L'atteggiamento "e' uno stato mentale che descrive la valutazione relativamente stabile di un soggetto riguardo a brand, prodotti, imprese e idee. Esso rappresenta la sintesi di componenti razionali, emozionali e comportamentali". L'iter mentale che conduce alla formazione dell'atteggiamento e' il processo di apprendimento (cambiamento di comportamento) che viene determinato da: associazione (connessione tra due concetti, tra stimolo e risposta ed azione e risultato), rinforzo (memorizzazione e ripetizione dell'azione nel tempo); motivazione ("motore propulsivo" dell'apprendimento essendo volto a ricerca soddisfazione di una particolare pulsione).

Il **modello FCB** (foote, cone, belding) descrive le tipologie di risposte valutative sulla base di due variabili: **modalità di apprendimento del reale** (che presenta agli antipodi razionalità ed emozionalità) e **grado di coinvolgimento** (alto o basso, legato all'intensità di benefici/sacrifici percepiti, dipendente dal livello di interesse soggettivo nei confronti dell'offerta e dal rischio percepito). Emergono 4 diversi percorsi di elaborazione degli stimoli della comunicazione di marketing, caratterizzati da una differente sequenza in cui si verificano le fasi: • **Learn** (imparare - conoscenza razionale); • **Feel** (sentire); • **Do** (fare - azione); **VEDI SCHEMA E SPIEGAZIONI QUADRANTI**; **D) Risposta relazionale** Si costruisce nel tempo sulle basi delle risposte valutative. Ha diversi stadi: **soddisfazione** (confronto fra valore atteso e percepito), **fiducia** (flussi di soddisfazione), **fedeltà comportamentale** (ripetizione routinaria del comportamento), **fedeltà mentale** (convinzione che l'offerta ha differenziale positivo rispetto a concorrenza) e **lealtà** (loyalty) (equità, correttezza, reciprocità, ovvero momento di maggior pienezza della relazione). – Va detto poi che gli elementi influenzanti le risposte sopra descritte sono fattori individuali (gusti e preferenze estetiche, sistema di valori, caratteristiche del consumatore..) e situazionali (influenza del gruppo sociale di rif., insieme di media utilizzati...). Infine va detto che le 4 diverse connotazioni nella pratica risultano interdipendenti e spesso si verificano simultaneamente. **DALLA STRATEGIA DI COMUNICAZIONE ALL'INTEGRATED MARKETING COMMUNICATION MIX** **????** Vi è una stretta relazione tra posizionamento e strategia di comunicazione finalizzata ad attuazione del **posizionamento** (processo che conduce a definire la collocazione ideale di un prodotto (marca)

nella mente del consumatore rispetto agli spazi occupati dai prodotti o dai brand che formano oggetto di confronto da parte dello stesso.” **La strategia di comunicazione** rappresenta il complesso di scelte – tra loro interdipendenti – riguardanti gli obiettivi da raggiungere e gli strumenti da utilizzare in un definito arco temporale; è un punto di riferimento per orientare il lavoro di tutti i soggetti – esterni o interni – che contribuiscono al programma di comunicazione, è un attore abilitante per il controllo dei risultati. L’esplicitazione della strategia è data dalle risposte ad alcuni quesiti di fondo: quali sono gli obiettivi? a chi è rivolto il messaggio (*target*)? chi sono i *competitors*? quali sono i vincoli/regole (interni o esterni)? qual è il posizionamento ricercato? attraverso quale mktg communication mix (MCM)? quale strategia creativa? con quale piano mezzi? con quale budget? con quale *timing*? Al fine di realizzare l’impianto strategico in tal modo delineato è necessario definire un **marktn g communication mix** che è un insieme strutturato e poliedrico di strumenti di comunicazione, ciascuno dei quali idoneo al raggiungimento di particolari set di obiettivi e target, presentando specifiche modalità di funzionamento tramite particolari mezzi. L’MCM deve essere gestito in modo tale da essere integrato dal punto di vista del coordinamento in fase di progettazione, esecuzione e controllo programma comunicativo, dal punto di vista della coerenza di fondo del mix e dal punto di vista collaborazione soggetti coinvolti. Tale mix dipende da esigenze comunicative impresa (obiettivi, target, tempi, budget). In questo mix è cresciuto il peso relativo detenuto dai strumenti di comunicazione di **marktn g below the line** (promozioni, pubbliche relazioni, direct marketing..) rispetto a quelli **above the line** (le diverse forme pubblicitarie). Mentre in passato l’attenzione era rivolta verso la gestione dei singoli strumenti comunicativi con un focus sulla relazione strumento, target, risultato, oggi (con il cambiamento culturale richiesto da un particolare approccio integrato alla pianificazione, sviluppo e valutazione dei risultati e spinto da fattori sociali (consumatori sempre più informati ad es.), economici (es. aumento costo mezzi di comunicazione di massa), fattori comunicativi (con l’evoluzione sociale e tecnologica)) si va verso un **approccio comunicazione integrata di marketing (integrated marketing commununication – IMC)** che appare più idoneo all’odierno contesto sociale, competitivo, tecnologico e comunicativo e al miglioramento dell’equity della marca. Per il successo dell’IMC è necessario l’adozione dell’orientamento al mercato e alla marca che consente di creare un ambiente organizzativo propizio alla collaborazione finalizzata al miglioramento delle performance del brand. Viene quindi a configurarsi un marketing communication mix integrato (IMCM) che nell’ottica dei destinatari rappresenta l’insieme di mezzi ricevuti aventi oggetto la marca, quale che sia la fonte (impresa produttrice, venditore).

MARKETING RELAZIONALE E CRM Il **Marketing relazionale** fa riferimento all’identificare, stabilire, mantenere, accrescere e, se necessario, interrompere le relazioni con i clienti e con le altre parti in modo da raggiungere gli obiettivi di tutte le parti coinvolte. Ciò è possibile attraverso lo scambio reciproco e il mantenimento delle promesse. Tale approccio segna il superamento della logica di tipo transazionale fondata sullo scambio. La logica relazionale adotta al contrario prospettive di medio lungo periodo che presuppongono che il fine ultimo dell’attività di marketing non sia la singola transazione ma lo sviluppo di relazioni durevoli con clienti e stakeholder. Al marketing relazionale ha fatto seguito il one-to-one marketing e quindi il CRM (sistema di gestione di relazioni con la clientela: **Customer Relationship Management**). L’impresa in generale deve acquisire i clienti profittevoli, mantenerli il più a lungo possibile, eliminare quelli non profittevoli, il tutto ovviamente secondo una prospettiva customer centric. Il **CRM** è la traduzione operativa della filosofia del marketing relazionale, che fa leva sulla conoscenza approfondita ed integrata delle caratteristiche dei clienti, motivazioni e comportamenti, finalizzata a tre macroattività: 1 **Ascoltare e conoscere la base clienti** attuale e potenziale (è la componente analitica): raccolta di informazioni e divisione in cluster caratterizzati da diversi livelli di redditività (analisi del **customer equity**); 2 **Interagire e personalizzare la risposta** fornita al cliente tramite impiego di strumenti e mezzi di comunicazioni adatti a ogni cluster, predisponendo soluzioni alle esigenze precedentemente individuate 3) **Soddisfare e fidelizzare il cliente**: per accrescere il valore del portafoglio clienti, attraverso azioni quali: • **Trading-up**: vendita di prodotti a più elevato valore e più elevato margine per l’impresa; • **Up-selling**: incremento quantità vendute per cliente; • **Cross selling**: incremento della varietà dei prodotti venduti al cliente.

LA COMUNICAZIONE DI MARKETING INTERNAZIONALE **???** La cultura condiziona fortemente le modalità di interazione, di relazione e il processo comunicativo; diversi fattori inter-culturali possono influenzare l’efficacia delle azioni: consuetudini e valori (es. controllo dell’incertezza, individualismo), linguaggio (verbale e non

verbale, ad es. tener conto di difficoltà di traduzione di concetti; i mex inoltre non devono essere troppi dettagliati ed espliciti), simboli e colori (ad es. le diverse culture associano significati differenti agli stessi colori e simboli), mass-media (a seconda dei paesi, variano le modalità e il grado di fruizione, nonché la disponibilità dei canali comunicativi), ambiente istituzionale-economico-tecnologico (es. influenza del benessere economico, dello stadio di sviluppo infrastrutture sul comportamento consumatore). Va detto che le imprese possono operare in business cross-culturali a seconda della strategia di marketing seguita: marketing domestico (clienti e concorrenti sono localizzati nei confini culturali dell'impresa), marketing di esportazione (alcuni beni/servizi sono commercializzati in altri territori nazionali, anche culturalmente distanti), marketing internazionale (l'azione fuori dai confini nazionali diviene più stabile, ma >focus è rivolto sulla domanda domestica, mentre al cliente straniero viene offerto un marketing mix standardizzato), marketing multinazionale (esiste un portafoglio business locali gestiti con specifici marketing mix adattati ai vari contesti culturali), marketing globale (i business attivati nelle differenti nazioni sono visti come entità unica con un solo marketing mix), marketing transazionale (le att. svolte nelle diverse aree sono considerate all'interno di un network gestito in modo coordinato e flessibile, così da servire al meglio i mercati locali, pur non rinunciando ai benefici della standardizzazione). Vi sono poi diversi approcci in base al livello di adattamento delle strategie di comunicazione alle specificità locali

• **STANDARDIZZAZIONE**: stesse politiche su tutti i paesi, • **ADATTAMENTO**: diverse politiche per ogni paese • **APPROCCIO IBRIDO**: alcuni elementi sono condivisi altri invece rappresentano elementi differenziati. —Alla scelta tra standardizzazione e adattamento si connettono le decisioni concernenti il grado di integrazione della comunicazione internazionale sotto un duplice profilo: coordinamento orizzontale (con rif. a strategie comunicative sviluppate nei diversi paesi nonché ai diversi presidi organizzativi preposti alle att. di comunicazione) e coordinamento verticale (con rif. all'integrazione tra i diversi strumenti del communication mix (Pubbliche relazioni, promozioni..) con il coordinamento delle decisioni chiave x ciascuno di essi, relativamente a target, posizionamento, obiettivi..). Va citato che nel gestire la comunicazione internazionale si dovrà realizzare una comunicazione globale e integrata di marketing (global integrated marketing communication, GIMC) dove globale non implica un approccio standardizzato ma una logica ibrida e flessibile in un contesto vasto. —Le imprese con basso livello di integrazione tra strumenti comunicativi e paesi seguono una strategia multidomestica non integrata: non ricorrono a comunicazioni integrate in nessuno dei paesi presidiati, dove le att. sono svolte in modo indipendente. Una 2^a possibilità è la strategia multidomestica integrata per cui in ciascun paese viene sviluppato un programma integrato di comunicazione ma senza un coordinamento tra le diverse aree. Una 3^a è la strategia globale non integrata che prevede un approccio ai diversi mercati geografici di tipo coordinato, non integrando però tra loro le molteplici att. comunicative. Infine la strategia globale integrata basata invece su un forte coordinamento volto a integrare sia gli strumenti del communication mix sia i diversi paesi e presidi organizzativi (orizzontale). **VEDI SCHEMA**

CAP5 COMMUNICATION MIX STRUMENTI, MEZZI E VEICOLI PER LA COMUNICAZIONE D'IMPRESA L'ADVERTISING

Storicamente rappresenta l'industrializzazione dell'arte di vendere attraverso il ricorso ai nuovi media offerti dalla tecnologia". • Kotler: "Qualsiasi forma a pagamento di presentazione e promozione non personale di idee, beni e servizi da parte di un promotore ben identificato". Si distingue dagli altri strumenti per l'elevata pervasività e la varietà di forme assunte. 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 al fine della valorizzazione del consumo; La forza comunicatrice della pubblicità risiede nella capacità di muovere a favore dell'oggetto pubblicizzato: attenzione, consapevolezza, atteggiamento, preferenza, propensione all'acquisto, comportamenti d'acquisto e consumo, passaparola, fiducia. L'ANALISI DEGLI EFFETTI DELLA PUBBLICITÀ Si dividono in **risposte non comportamentali** (concernono percezioni a seguito dell'esposizione al messaggio, la comprensione e la memorizzazione dello stesso. In particolare obiettivi specifici sono interesse e rilevanza, riconoscimento, notorietà (awareness), la consapevolezza circa l'identità e il

posizionamento della marca e il ricordo), **risposte comportamentali** (relative a una o più azioni sollecitate dal mex pubblicitario ad es prova, acquisto, cambiamento dell'abitudine, passaparola), **risposte valutative** (dimensione psicologica basata su emotività, razionalità, persuasione e associazioni mentali; sono ad es atteggiamento favorevole vs il brand, immagine di marca (brand image) e sviluppo dell'intenzione di acquisto), **risposte relazionali** (accrescere il grado di coinvolgimento e preferenza vs il brand ad es. soddisfazione, fiducia e fedeltà (brand loyalty).) e **risposte esperienziali** (risultato di sintesi del vissuto d'esperienza che deriva dal complesso di stimoli cognitivi, sensoriali e ideali generati dalla pubblicità). **Le teorie sugli effetti della pubblicità** a. **Le teorie economiche**: il consumatore è guidato dal soddisfacimento di bisogni "oggettivi" secondo la logica della massimizzazione dell'utilità. La pubblicità deve dare informazioni convincenti secondo una logica persuasiva; b. **Le teorie comportamentali**: si fa rif. al consumatore come soggetto passivo che reagisce agli stimoli (importanza della ripetizione degli annunci); c. **Le teorie psicologiche**: riconoscono il ruolo attivo del consumatore e delle sue motivazioni che vanno stimulate e si devono ridurre i vincoli psicologici che lo frenano; d. **Le teorie psico-sociali**: viene enfatizzato il desiderio di appartenenza dell'individuo (brands concepiti come segni di affiliazione e distinzione). **Tipologie pubblicitarie e confronto** **REFERENZIALE**

Valenza informativa ma i contenuti sono presentati in modo da favorire il confronto tra costi e benefici (pubblicità critica); è legata a caratteristiche dell'offerta (es. prezzo, ingredienti, processo produttivo); **LUDICO**: Si sviluppa attraverso narrazioni che intrattengono, divertono e incuriosiscono (per tale via si vuole sviluppare una valorizzazione emozionale del consumo); **PRATICO**: Contenuti prettamente informativi e il meccanismo persuasivo e di tipo razionale (es si concentra su descrizione modalità d'uso del prodotto, consigli x migliore impiego); **IDEALE**: Esalta le suggestioni e le associazioni simboliche (volta alla creazione di un'immagine di marca imperniata su valori psico-simbolici) distaccandosi dalla realtà delle caratteristiche fisico-tecniche del prodotto. **CHIAVI DI LETTURA PUBBLICITÀ** **pubblicità strategica vs tattica** (qle strategiche si proiettano nel medio lungo termine xc finalizzate a sviluppo o modifica di un dato posizionamento della marca; qla tattica si pone obiettivi immediati come sostenere una particolare iniziativa promozionale (es. riduzione prezzo, operazioni a premi) o stimolare le vendite); **istituzionale vs di marca** (qle istituzionale non è incentrata su singoli prodotti o brand ma sull'impresa nel suo complesso al fine di ottenere consenso e costruire buona reputazione presso gli stakeholder tramite la comunicazione di identità, valori, mission e competenze; invece la pubblicità di marca o prodotto si concentra su singoli sistemi di offerta dell'impresa sia a livello strategico che operativo); **di immagine vs informativa** (qle informative sono segnate da contenuti descrittivi e argomentazioni razionali; qle d'immagine utilizzano assi comunicativi che fanno leva sulla sfera delle emozioni e dei valori simbolici della marca); **di massa vs interattiva** (da una parte la pubblicità è stata considerata, x oltre un secolo, come sinonimo di comncz di massa quindi di unidirezionalità, di audience molto vasta e in sostanza passiva (es. mass media, radio..); dall'altra essa si sta rinnovando tramite l'utilizzo di tecnologie digitali come canali comunicativo nel segno dell'interattività (bidirezionalità), della multimedialità e della personalizzazione); **commerciale vs sociale** (qle comm. riguarda la valorizzazione del consumo; qle sociale pur avvalendosi degli stessi mezzi non diffonde messaggi connessi alla vendita, ma veicola contenuti circa tematiche di interesse generale e utilità sociale (es. promuovere idee o comportamenti)); **globale vs locale** (quindi orientata vs target transazionali o avere come ambito di azione aree più circoscritte); **comparativa** (basata su confronto implicito o esplicito, visivo o verbale, razionale o meno, con un'offerta concorrente; in Italia è consentita a partire dal 2000, e il confronto è lecito solo se fatto tra prodotti concorrenti e in base a parametri oggettivi, non inganna i consumatori, anche attraverso la confusione tra prodotti, le affermazioni della pubblicità concernono caratteristiche, pertinenti e verificabili, non è fatta all'unico scopo di screditare il concorrente. Oggi è poco utilizzata.

Principali mezzi di comunicazione La pubblicità (strumento) può essere veicolata mediante molteplici media (**mezzi**) impiegando differenti **veicoli**. I mass media sono caratterizzati dalla sostanziale unidirezionalità del processo comunicativo e dell'ampiezza del pubblico raggiunto

o audience. importante è evidenziare che l'**audience** relativa a un mezzo pubblicitario è data dall'insieme degli individui esposti ai messaggi dello stesso in un determinato periodo di tempo; l'**audience utile** è costituita dalla quota di audience totale che appartiene al target prescelto. **LA TELEVISIONE** tra i format utilizzati a tal proposito ci concentriamo su: • **Spot**: tipologia classica raggruppata nei break all'interno ad es di una trasmissione (max 1 Minuto); • **Telepromozione**: inserto promozionale all'interno della trasmissione (30 secondi – max 2 minuti); • **Televendita**: almeno 3 minuti; • **Promo**: promozione di trasmissioni televisive • **Diario**: breve annuncio (5-7 secondi) comprensivo del logo della rete emittente, che precede il break o il promo--

INFORMAZIONI PER LA RILEVAZIONE DEI RISULTATI L'Auditel è il sistema di rilevazione che coinvolge un campione rappresentativo della popolazione italiana composto da circa 5.000 famiglie. Le principali info elaborate sono: • **Ascolto medio** relativo ad un dato tempo: totale telesp. di quel programma/minuti dell'intervallo temporale considerato; • **% di share**: totale telesp. di quel programma/totale complessivo telesp.; • **% di penetrazione**: telesp. di quel target/individui complessivi di quel target; • **Contatti netti**: telespettatori presenti x almeno un minuto; • **Minuti visti**: minuti mediamente visti dagli spettatori nell'intervallo temporale; • **Permanenza**: minuti visti dai telesp./durata programma—**VANTAGGI TELEVISIONE**• Elevati livelli di copertura e di frequenza in breve tempo, costo per contatto relativamente basso (dato dal rapporto tra tariffa pubblicitaria di un annuncio e la sua audience), potenziale di creatività ed espressività, efficacia x raggiungere vasti target, flessibilità (in termini di segmentazione) grazie a format della tv digitale; **SVANTAGGI TELEVISIONE**: elevata soglia di ingresso dell'investimento pubblicitario, bassa selettività del target, elevato affollamento (overload), fuga della pubblicità ad es col cambio canale, intrusività. --- Poi va detto che la tv nasce nel 1954. Il 3 gennaio 57 alle 20,50 viene trasmesso per la prima volta dalla rai il **carosello**: nasce la prima forma di pubblicità televisiva nel ns paese con una formula originaria segnata dalla preminenza dello spettacolo sull'annuncio commerciale. Ogni sera vanno in onda 5 cortometraggi dalla durata di 135 secondi ciascuno, di cui solo i 30 finali destinati alla pubblicità(codino)..----- **LA STAMPA** Mezzo molto flessibile dal pto di vista di obiettivi e target, che appartiene a tradizione pubblicitaria. Comprende oggi due categorie fondamentali: quotidiani e periodici. **INFORMAZIONI PER LA RILEVAZIONE DEI RISULTATI** • **Tiratura**: numero di copie stampate (comprese quelle invendute e rese); • **Diffusione**: numero di copie effettivamente vendute; • **Readership (lettura)**: numero di individui che leggono il quotidiano. **VANTAGGI E SVANTAGGI QUOTIDIANI** **vantaggi**: prestigio e autorevolezza, elevato interesse potenziale dell'audience, flessibilità dal pto vista geografico, velocità di penetrazione e alta frequenza contatti; **svantaggi**: rapida usura dei messaggi, lettura veloce e selettiva, elevato costo per contatto, scarsa qualità di stampa; **VANTAGGI E SVANTAGGI PERIODICI**: **vantaggi** capacità di raggiungere target ben definiti, coinvolgimento del lettore, lunga vita del supporto che facilita il ricordo, buona qualità di stampa, possibilità di spiegare l'offerta in dettaglio e numerosità di format pubblicitari utilizzabili oltre a classica pubblicità tabellare (es. inserti nella rivista o inserimenti di campioni). **Svantaggi**: tempi tecnici piuttosto lunghi, scarsa selettività geografica, elevati livelli di affollamento e alti costi di produzione. ---Va detto poi che l'Audipress ha finalità di svolgere indagini collettive qualitative e quantitative sulla lettura di giornali quotidiani e periodici e su ogni dato relativo a caratteristiche comportamentali utili a meglio configurare questi lettori. Il sistema produce info riguardanti numero contatti per pagina (moltiplicando il numero volte che la rivista è stata presa in mano x la %di pagine lette o sfogliate) e il numero di contatti per copia (numero volte che la testata è stata presa in mano nell'ultimo giorno di lettura). Altri indicatori utili ai fini dell'analisi sono cumolazione dell'audience, probabilità di lettura, duplicazione di lettura tra quotidiani e periodici, analisi di lettura secondo stili di vita. **LA RADIO** è insieme alla tv il piu' utilizzato mezzo dal pubblico italiano (3 ore al giorno di ascolti in media con una penetrazione superiore al 70% e può contare su una programmazione di circa 3000 emittenti radiofoniche suddivise in nazionali, locali..). La digitalizzazione della radio, con la diffusione di essa in cellulari, mp3, internet, passa anche tramite il fenomeno del podcasting; sottoscrivendo un abbonamento ad un podcaster si riceve regolarmente

programmi trasmessi via internet, ascoltabili nelle modalità e tempi previsti. Le indagini x stimare ascolto radio sono condotte da Audiradio e i principali risultati riguardano n°ascoltatori sia nella settimana che nel giorno medio e il loro profilo. Il core-target della radio è composto da uomini di età compresa tra 25 e 44 anni, commercianti, operai, imprenditori, impiegati e professori. L'ascolto avviene specie in auto e luoghi di lavoro. **Vantaggi** buona frequenza ottenibili, carattere amichevole e intimo, capacità di raggiungere target eterogenei e aree geografiche diverse, adattabilità dei mex alle realtà locali, basso costo di contatto e produzione. **svantaggi**: capacità espressive limitate al suono (difficoltà di ricordo), tempo di esposizione ridotto, basse coperture (numerose emittenti), difficoltà di spiegare in dettaglio l'offerta ed elevato affollamento sonoro, e ascolto distratto. **PUBBLICITA' ESTERNA** include tutti i mezzi e supporti che veicolano mex non inseriti in un contesto redazionale (film, giornali, radio), ma sono posizionati in spazi aperti. Può essere statica (utilizza impianti fissi es cartellonistica) e dinamica (mezzi di trasporto pubblici o privati es taxi, pullman) **vantaggi**: selettività geografica, capacità di contattare buona parte della popolazione attiva in tempi brevi, può essere molto impattante, non richiede particolari sforzi dei destinatari, basso costo x impression, possibilità di collocazione in prossimità del pto vendite; **svantaggi**: pubblico generico e casuale, fruizione veloce, non si può spiegare l'offerta (necessaria coincisione), concentrazione nei grandi centri urbani. **IL CINEMA** Rappresenta un luogo di intrattenimento tradizionalmente impiegato anche come mezzo pubblicitario. Nel 2005 è stata costituita Audimovie al fine di rilevare tickets venduti mensilmente in un panel di sale cinematografiche e per profilare gli spettatori attraverso un'indagine campionaria semestrale. **Vantaggi**: capacità di raggiungere segmenti particolari, elevati potenzialità espressive e di coinvolgimento, flessibilità geografica; **svantaggi**: assenza di un sistema continuativo di rilevazione superpartes (fino al 2006 solo 1 rilevazione quantitativa è stata svolta), alto costo di contatto, bassa copertura e bassa frequenza, tempi di produzione e penetrazione lunghi. **INTERNET** La rete internet e il World Wide Web sono divenuti rapidamente importanti mezzi pubblicitari e hanno tuttora un potenziale evidente di espansione. **Vantaggi**: potenzialità creative, velocità diffusione messaggio, facilità di segmentazione, elevata personalizzazione mex, elevato interesse audience; **svantaggi**: affollamento, complicata procedura x controllare annunci, limitazione dell'audience agli utilizzatori delle tecnologie abilitanti, difficoltà di conquistare/mantenere a lungo l'interesse del navigatore.

INFORMAZIONI PER LA RILEVAZIONE DEI RISULTATI • **Browser unici**: n. individui che in un determinato arco temporale accedono al sito; • **Visite**: n. richieste fatte anche dallo stesso visitatore all'interno di un sito; • **N. pagine visitate**: n. pagine visitate all'interno del sito da parte dei visitatori; • **Durata della visita** (tempo in minuti e secondi della visita) e **tempo medio per pagina** (tempo in minuti e secondi trascorso su ogni singola pagina).

LA STRATEGIA PUBBLICITARIA Si distinguono in base a: differenti obiettivi pubblicitari e target group, diversi mezzi mediante i quali raggiungerli, vari livelli di investimento, molteplici modi di definizione creativa dei contenuti. Possiamo vedere: 1) **strategie di marketing concorrenziali** con lo scopo di accrescere la quota di mercato riducendo quella dei concorrenti. Ci sono 5 alternative a tal proposito: strategie pubblicitarie comparative (comportano un confronto diretto col concorrente), strategie pubblicitarie di presidio dei media (focus sul quantum di investimento e sul grado di presenza sui media, specie in relazione a spese sostenute dai concorrenti più pericolosi), strategie pubblicitarie di posizionamento (volte a comunicare la brand equity, sostenere il posizionamento strategico, quindi un'immagine distintiva nella mente consumatore), strategie pubblicitarie promozionali (perseguono obiettivi di breve termine, in sinergia con lo strumento della promozione delle vendite) e strategie pubblicitarie di imitazione (seguono le scelte comunicative dei concorrenti più importanti); 2) **strategie di marketing di sviluppo della domanda**: si ispirano a strategie pubblicitarie **estensive** (nuove aree competitive o mercati con potenzialità di sviluppo) o **intensive** (obiettivo più ambizioso di modificare stabilmente le abitudini d'acquisto e consumo dei clienti già acquisiti (incrementare frequenza di acquisto, q consumate..)); 3) **strategie di marketing di fidelizzazione** con lo scopo di costruire e mantenere relazioni di fiducia con la clientela. **FASI DI UNA CAMPAGNA PUBBLICITARIA**

1- diagnosi (il primo passo consiste nel raccogliere ed elaborare una serie di info che riguardano la vision e la mission aziendale, gli obiettivi di marketing, le caratteristiche del prodotto/marca, posizionamento, prezzo, distribuzione, il problema da risolvere sotto il profilo concorrenziale, il budget disponibile (risorse economiche a disposizione) e il timing (la data entro cui è necessario ultimare il lavoro ed andare in onda sui media programmati; la diagnosi è indispensabile al fine di redigere un **briefing** x l'agenzia pubblicitaria, doc. il quale fornisce le linee guida e info di base x procedere a sviluppo della campagna. Può essere redatto dal cliente se in possesso di buone conoscenze di marketing o essere risultato dello sforzo congiunto di utenti e agenzia)

2) obiettivi pubblicitari, communication target e posizionamento: gli **obiettivi** a cui potrà mirare l'azione pubblicitaria sono ad es. stimolare interesse, sviluppare notorietà, creare ricordo, accrescere domanda primaria, migliorare l'immagine...; il **comm. target** è costituito dall'insieme di individui che saranno i destinatari della campagna e sui quali si programma di produrre degli effetti determinati. Il profilo del com. target viene tracciato tramite le medesime variabili utilizzate x l'analisi di segmentazione, specie variabili geografiche (macroarea, ampiezza centro abitato...), sociodemografiche (età sesso e istruzione), comportamentali (frequenza d'acquisto, unità consumate) e psicografiche (stili di vita). Stabilito chi sarà il destinatario e che tipo di risposta ci si aspetta da lui, viene definito il **posizionamento** ricercato per la marca (basato sulle caratteristiche distintive), passaggio fondamentale x orientare la formulazione della strategia pubblicitaria. Una volta definite le linee strategiche di fondo tra impresa e agenzia, viene redatto il **brief creativo** da parte dell'account (tale brief è destinato a guidare il lavoro dei creativi che svilupperanno il messaggio) e il **media-brief** (doc che sintetizza caratteristiche prodotto, obiettivi di marketing e di comunicazione, target, budget e timing ed è punto di partenza per il media planning).

3) strategia creativa Sulla base del brief inizia il lavoro di progettazione del mex da parte del team creativo d'agenzia (art director o copywriter). Tale documento, essendo finalizzato a fornire linee guida ai creativi, riassume i keypoints della strategia pubblicitaria come ad es obiettivi di marketing e comunicazione, il communication target, il posizionamento, il contenuto della comunicazione... Uno degli approcci x sviluppare un testo pubblicitario efficace prende il nome di **copy strategy** che interpreta creativamente i punti chiave della strategia sviluppati finora. Tale approccio prospetta quale dovrebbe essere l'evoluzione della marca nella mente del consumatore e i motivi che dovrebbero spingere a sceglierla. Esso descrive ciò che il mex pubblicitario deve essere, ovvero i concetti essenziali da trasmettere (cosa dire), traccia le linee guida dell'impostazione stilistica e dell'educazione. I 4 punti chiave della copy strategy sono: **promise** (esprime il principale beneficio offerto dal prodotto), **reason why** (indica perché la promessa deve essere credibile), **supporting evidence** (argomentazione che rafforza la reason why) e **tone** (è il tono di voce che caratterizza la comunicazione in armonia con l'identità della marca ad es tono spiritoso, sobrio...). Altro approccio è la **star strategy** che va oltre l'approccio razionale e tende ad esprimere la superiorità di un sogno.

4) strategia media e il media plan Si sviluppa parallelamente alla strategia creativa ed ha lo scopo di scegliere i mezzi e i canali da utilizzare per raggiungere il target, assegnare a ciascuno di essi un ruolo specifico, stabilire la *tempistica* della campagna in base al budget (cosiddetto phasing ossia *periodo di utilizzo di ogni mezzo*). Tra gli elementi che vanno considerati nella definizione della strategia media vi sono **copertura e frequenza** (ossia la scelta tra una campagna estensiva che raggiunga il > numero di persone e/o una campagna intensiva che ottenga la massima intensità in termini di ripetizione); **continuità e intermittenza** (ossia l'alternativa tra la continuità nel tempo della pubblicità x ridurre la dispersione memorica e contrastare la concorrenza e la concentrazione della campagna in un certo periodo di tempo, per sostenere anche iniziative stagionali); **diversificazione e concentrazione** (scelta tra il ricorso a una combinazione di mezzi x beneficiare della complementarità ai fini di una migliore copertura netta e la concentrazione su un unico mezzo particolarmente adatto al target e/o conveniente. Nella strategia occorre definire in primo luogo il target-group-media che comprende gli individui vs i quali media e veicoli indirizzeranno i mex. Vengono dunque definiti gli obiettivi della pianificazione media in termini di **copertura, frequenza, pressione e qualità**. --- **La copertura del target:** i **contatti lordi** sono dati da somma totale contatti in target sviluppati da una campagna

in un periodo definito. A tal proposito si considera sia la duplicazione (esposizione a più veicoli ad es stessa inserzione vista su 2 periodici diversi) sia la cumulazione (incremento di contatti dovuto all'esposizione ripetuta dell'annuncio uscito più volte nel tempo sullo stesso veicolo). I contatti netti sono dati dagli individui contattati almeno una volta nel corso di una campagna, al netto cioè delle esposizioni replicate da stesso veicoli o veicoli diversi. Importante è poi la copertura o reach o penetrazione che è il rapporto % tra numero di contatti netti e n° di individui in target. ---**La frequenza o ripetizione** importante è anche la frequenza media di esposizione ossia n° medio di volte in cui un soggetto viene raggiunto dall'annuncio in un dato periodo di tempo. Infatti dalla frequenza dipende il ricordo del mex. Essa è data dal rapporto tra contatti lordi e netti. La frequenza efficace (n° minimo di volte che un individuo deve essere colpito dal mex pubblicitario x rendere efficace comunicazione) non può prescindere dal recall decay ossia dalla velocità con cui l'annuncio viene dimenticato dal consumatore. Elevato livello di frequenza può essere opportuno ad es. nel caso di nuove campagne, prodotti innovativi o ad acquisto ripetuto. ---**La pressione pubblicitaria** la cui intensità viene misurata tramite i **Gross Rating Points o GRP's**. Il numero di GRP's indica in modo sintetico il n° tot di contatti utili ossia la q di comunicazione generabile/generata da un insieme di mezzi/veicoli rispetto a un certo target. La pressione dipende da scelte relative sia al grado di copertura del target sia al livello di frequenza. GRP's si può calcolare tramite rapporto tra contatti lordi e target oppure moltiplicando la copertura per la frequenza media.---**La qualità** della comunicazione riguarda il grado di affinità del profilo socio-demografico e psicografico tra i fruitori di un particolare mezzo e il target group prescelto. L'indice di affinità mette in rapporto l'incidenza del profilo del target sul mezzo con l'incidenza del profilo del target sul totale della popolazione. Quanto più tale indice supera un valore pari a 100 tanto più vi è concentrazione del target group nel mezzo considerato e quindi tanto più quest'ultimo è affine al target.-----Va detto ora che dopo aver escluso i mezzi non disponibili (ad es xc fuori budget, saturi..), la scelta del media mix da utilizzare (es combinazione di tv e radio) avviene a seguito della considerazione degli obiettivi comunicazionali considerati insieme a fattori quali caratteristiche del target e del prodotto, posizionamento del brand, l'attitudine del mezzo a coprire il target group nel modo più efficace ed economico, la possibilità in termini di ripetizioni, il costo unitario per contatto e il costo complessivo a fronte del budget disponibile, la selettività (in termini di stili di vita ad es.). La strategia media in tal modo definita viene poi attuata mediante il piano mezzi (o **media plan**) che riguarda decisioni inerenti: --per ciascun mezzo i veicoli da impiegare (es emittenti radiofoniche, testate giornalistiche..), --per ciascun veicolo quale e quanto spazio acquistare, --calendario delle uscite. Occorre parallelamente stimare le performance di efficacia ed efficienza del piano media; il **media planner** stabilisce dunque dove, come e quando collocare i messaggi pubblicitari in stretta collaborazione con i creativi, gli account dell'agenzia (con mansione di collegamento e coordinamento fra due diverse realtà: l'azienda-cliente e le funzioni specialistiche) e i media buyers. Selezione e combinazione dei veicoli pubblicitari infine si svolgono come x i media analizzando aspetti quantitativi (audience, reach, GRP's, costo per contatto..) e qualitativo (caratteristiche tecniche veicolo e contesto pubblicitario). Laddove le proposte dell'agenzia pubblicitaria circa strategia creativa e media vengono approvate dall'impresa cliente, si dà il via a fase di esecuzione. **5) realizzazione creativa (produzione)** il team creativo dell'agenzia, composto da **Copywriter e Art Director**, realizza le proposte creative diverse a seconda del mezzo prescelto, che dovranno essere approvate dal cliente. Il copywriter è un professionista che elabora il linguaggio verbale e costruisce il discorso pubblicitario; egli opera in sinergia con l'art director che è responsabile della traduzione visiva di concetti, valori di marca, stati d'animo e atmosfere.. Si pensi a una realizzazione spot televisivo: la strategia creativa si articola in due documenti: lo script (realizzato dal copywriter, che è la versione scritta del futuro spot e contiene parole, personaggi, musiche..) e lo storyboard (creato dall'art director, che è il piano visivo o il layout che raffigura la sequenza delle scene e la progressione dell'azione). Il passaggio dalla creatività all'effettiva produzione dei messaggi, nelle forme approvate dall'impresa cliente, avviene sotto la direzione del reparto creativo, dell'agenzia e dell'ufficio produzione, con il contributo di un

gruppo di fornitori e tecnici specializzati a seconda dei mezzi e supporti da attivare (registi, case di produzione...). Specie nel caso dei filmati prima della produzione vi è una preproduzione, una riunione in pratica a cui partecipano rappresentanti del cliente e della casa di produzione, regista, creativi.. dove si concordano dettagli della realizzazione. In questa fase viene fatto il casting, fissate le location, scelti i consumi; seguono dunque la produzione o shoot con la registrazione del filmato e quindi la post-produzione (insieme di attività x giungere al prodotto finale come il montaggio).

6) il media buying fa rif ad acquisto spazi pubblicitari. Si sostanzia nella negoziazione (condizionata ad es. dal prestigio inserzionista, stagionalità domanda, il fatto di essere un nuovo cliente..) svolta da professionisti (media buyers) con le concessionarie dei vari mezzi, finalizzata a ottenere percentuali consistenti di sconto rispetto a prezzo di listino), spazi gratuiti in aggiunta a qli a pagamento, particolari scadenze di invio materiali... Al media buying segue l'att. di prenotazione (booking) degli spazi sui diversi media e infine la consegna dei materiali pubblicitari (filmati...) alla concessionaria.

7) uscita della campagna (On-Air) e controllo risultati: la fase di assestment è importante x la verifica risultati della campagna. Si tratta di un'analisi utile x valutare la campagna già andata on-air ma anche per avere indici su cui costruire le campagne successive. Un controllo può riguardare ad es. l'effettiva apparizione degli annunci nei tempi e posizioni acquistate e la conformità qualitativa degli annunci stessi. Per valutare i risultati della campagna nel suo complesso si elaborano dei Key Performance Index (KPI); i primi saranno gli indicatori di ricordo (in primis Top of the Mind), a seguire si possono considerare dimostrazioni di interesse del target come visite al sito, chiamate al call center e infine gli atti di acquisto, l'attivazione di servizi.. -----

IL SISTEMA DI REGOLE E VINCOLI • La pubblicità è portatrice di modelli comportamentali, valori e proposte culturali. Da qui deriva una "responsabilità sociale" da parte delle aziende che ne fanno ricorso. • È emersa la necessità di una *self-regulation* (in Italia dal 1966 su stimolo dell'Istituto Autodisciplina Pubblicitaria, formato da un Giuri' che emette sentenze (di solito inibitorie, in modo che la campagna non può proseguire la sua diffusione) e comitato di controllo che segnala al Giuri' i casi di infrazione delle regole) tesa a promuovere un preciso codice di condotta e di principi virtuosi e condivisi nello svolgimento dell'att pubblicitaria (Codice Italiano di Autodisciplina Pubblicitaria è lo strumento di regolamentazione usato dall'istituto). La finalità che ispira il codice è quella di assicurare che la pubblicità venga realizzata come servizio per il pubblico, con speciale riguardo all'influenza sul consumatore. Cio' significa che gli interessi da tutelare sono in primis qli del pubblico cui si aggiungono qli degli inserzionisti e dell'istituto pubblicitario. Un sistema di autodisciplina può inoltre svolgere un ruolo essenziale come stimolo di crescita culturale e professionale dei soggetti sociali coinvolti. Successivamente è nata una normativa sulla pubblicità ingannevole e un'autorità garante della concorrenza e del mercato (Antitrust) che è un organo dello stato che grazie a segnalazioni dei cittadini o procedendo d'ufficio, giudica il carattere ingannevole del mex pubblicitario sulla base di apposite norme.

SVILUPPO DELLA PUBBLICITA' INTERNAZIONALE In esso la scelta del grado di standardizzazione /adattamento si combina con la stessa scelta riferita a strategie di marca. Si osservano 4 condotte: 1) brand name e pubblicità standardizzati; in un n° minoritario di casi, un unico nome di marca viene pubblicizzato in modo omogeneo nei diversi paesi. 2) brand name standardizzato e pubblicità non standardizzata: volvo ad es. pur mantenendo invariato il brand name ha adattato la comunicazione pubblicitaria x sostenere posizionamenti alquanto differenti a seconda dei paesi. 3) brand name non standardizzato-pubblicità standardizzata: si tratta sovente del caso di brand molto forti a livello locale, ma x i quali risulta sia piu' coerente con il posizionamento trasversale ai diversi paesi sia piu' conveniente una comunicz. pubblicitaria omogenea (con lievi adattamenti) 4) brand name e pubblicità non standardizzate (può exr determinata dal fatto che la localizzazione del nome di marca e dell'advertising appaia necessaria x non disperdere l'equity di un brand già fortemente legato al luogo di origine e per garantire la soddisfazione di attese specifiche di consumatori a livello locale (es Gs acquisita da Carrefour e Sma da Auchan; il brand name è rimasto invariato e la comunicz pubblicitaria ha continuato ad exr realizzata in un'ottica di adattamento completo alla realtà locale. - ---La creazione di una campagna pubblicitaria destinata a diffusione internazionale può seguire iter

diversi: una prima possibilità è quella dell'**iniziativa locale** (una campagna pubblicitaria di successo a livello nazionale viene modificata x la diffusione in altri contesti); l'alternativa opposta è la **creazione centralizzata** (offre possibilità di risparmio x via di economie di scala, ma ha problemi di applicazione (lancio da parte di Microsoft del prodotto XBOX, che ha ritenuto prioritario la coerenza di strategia di marketing rispetto a esigenze di adattamento)). Esistono cmq soluzioni intermedie che conciliano standardizzazione e adattamento. ((Ad es se la campagna è stata approvata a livello centrale, possono exr opportuni in alcuni casi adattamenti che pxn riguardare decisioni strategiche di base come definizione di obiettivi, target e posizionamento, oltre che la fase esecutiva))). Mentre gli obiettivi devono exr fissati globalmente in termini generali fermandosi spesso all'awareness e al ricordo, a livello locale devono exr meglio specificati in funzione del ciclo di vita del prodotto in quel contesto. Nella definizione target si deve tener conto delle similarità e differenze culturali; circa il posizionamento è necessario analizzare il vissuto del prodotto/marca in ciascun paese. Infine diciamo che le fasi di creazione ed esecuzione di una campagna intern.le sono in genere piu' lunghe e complesse a causa di differenze etiche e culturali e di diverse norme di legge sulla pubblicità. Critico è il linguaggio verbale ad es. simboli e colori pxn exr interpretati in modo diverso... **LE RELAZIONI PUBBLICHE** Insieme di attività finalizzate a sviluppare credibilità dell'organizzazione sostenendone l'immagine e la reputazione presso i pubblici influenti cui essa si rivolge e ottenendo la loro benevolenza (goodwill). Le PR favoriscono la realizzazione di un traited'union tra un'organizzazione e gli eterogenei ambiti socio-culturali ed economici. Ci si rivolge a:– **Società dell'informazione** (agenzie, quotidiani, TV, radio, ecc.), **società economica** (imprese, sindacati, clienti e consumatori), **Società politica** (istituzioni, partiti politici, movimenti), **società civile** (collettività, opinione pubblica, ecc.) e anche agli **opinion leader** (soggetti che esercitano un'influenza in un gruppo sociale, guidando i comportamenti dei membri di tale gruppo). Si tratta di uno strumento di comunicazione riconducibile alla sfera del below the line (termine tecnico impiegato in pubblicità e si usax indicare tt le attività di comunicazione diverse dalla pubblicità. *Tra queste è possibile annoverare: Sponsorizzazioni, Relazioni pubbliche, Direct marketing, Promozioni;* above the line invece fanno rif ad attività veicolate tramite media classici come tv radio). Le Pr sono strumenti di composizione di tipo composito (prevedono impiego di strumenti operativi diversi tra loro), applicabili a diversi livelli (può riguardare ad es impresa nel suo complesso oppure sue componenti come aree funzionali, oppure singoli elementi dell'offerta come brand/prodotto..), rilevanti in tutte le aree di comunicazioni di impresa. In qla istituzionale troviamo le **corporate Pr** (si rivolgono a totalità pubblica ritenuta influente x l'org.ne nel suo complesso), **International Affairs** (si rivolgono a organismi, istituzioni e soggetti sovranazionali e internazionali..), **industrial Pr** (applicate alle relazioni con la comunità locale, sindacati..), **Public Affairs** (rilevante con istituzn pubbliche nazionali e locali e organi legislativi..), **Management By Crisis** (adottate in caso di gestione di eventi traumatici). In qla di marketing le Pr costituiscono uno degli strumenti del Marketing Communication Mix utilizzabile in una campagna integrata che può exr finalizzato ad es a stimolare interesse del mercato vs un nuovo prodotto, contribuire al posizionamento di una marca e rivitalizzare interesse del cliente x prodotti esistenti. **STRUMENTI OPERATIVI DELLE PR** tra essi elenchiamo: **1) Vediamo a tal fine le relazioni con i media** ovvero la gestione con i mezzi di informazione e giornalisti. Per rendere efficaci tali relazioni si deve partire da un'att. di targeting dei mezzi stessi, selezionando dei giornali, riviste, programmi radio e televisivi che si vuole contattare in funzione degli obiettivi perseguiti. Diverse sono le modalità di pubblicazioni tramite cui si puo' exr presenti sui vari media: **pubblicazioni gratuite** (articoli, notiziari..) e **pubblicazioni a pagamento** (pubbli-redazionali, cioè articoli sull'impresa dietro pagamento di un corrispettivo). Gli strumenti operativi utilizzati nei rapporti con i media sono: **media list** (database con i contatti di settore suddivisi x categorie), **cartella stampa** (o press kit, cioè materiale informativo da utilizzare nel corso di eventi o conf. stampa inerente all'azienda), **conferenza stampa** (incontro di rappresentanti impresa con un gruppo di giornalisti x diffondere specifiche notizie; si distinguono news conference per annunci urgenti e la press reception x comunicazioni di tipo ordinario), **comunicato stampa** (testo sintetico che riporta info relative a eventi di particolare interesse e utilizzato x trasferire le notizie ai mezzi), **raccolta stampa** (raccolta ragionata di articoli giornalistici riferiti all'impresa, al settore di attività e a ad altri temi). **2) gli eventi di comunicazione:** sono manifestazioni

che prevedono partecipazione dei pubblici interessati a determinate tematiche (Convention, inaugurazioni, mostre, fiere, convegni, workshop, open day, ecc.). tramite questi eventi l'impresa persegue obiettivi come diffusione di info a interlocutori specifici, sviluppo della notorietà, stimolo dell'attenzione e dell'interesse vs organizzazione e i suoi prodotti e servizi. Tali eventi devono essere coerenti con l'identità, immagine e posizionamento organizzazione. Gli strumenti di comunicazione che coinvolgono i media sono ad esempio comunicato stampa, conf. stampa, interviste.. **3)eventi speciali** implicano l'associazione del nome del soggetto economico a un'attività (culturale, sportiva, sociale,.. ecc.) non direttamente riferibile a tale operatore. Il brand viene associato ai contenuti simbolici dell'evento e ciò contribuisce al suo posizionamento. Studiamo il: – **Mecenatismo**: donazioni senza un diretto obiettivo di ritorno economico quantificabile – **Sponsorizzazione**: fornire un contributo finanziario alla realizzazione di un evento con lo scopo di avere un ritorno di immagine quantificabile (es. sponsorship culturale (sostegno a org. e eventi di natura culturale es. musei), sportiva, tecnica (es. fornitura di prodotti funzionali all'attività dello sponsor), sociale (sostegno a organizzazioni aventi finalità sociali o di salvaguardia ambiente es. ricerca su patologie) e radiotelevisiva – **Patrocinio**: evoluzione della sponsorizzazione, consiste nel supportare cause di interesse generale attraverso coinvolgimento di tipo valoriale. **4)pubblicazioni editoriali** sono strumenti che contribuiscono a diffondere info sull'impresa a sostenere la reputazione. Citiamo la relazione di bilancio e annual report (sintesi di info economiche-finanziarie dell'esercizio appena concluso), bilancio sociale (volto a meglio rappresentare la dimensione sociale vs cui la politica aziendale si indirizza), monografia aziendale (company profile, quindi testo di tipo istituzionale incentrato su temi come storia d'impresa, valori di fondo..), edizioni di prestigio (cioè pubblicazioni occasionali e monotematiche su argomenti scientifici, artistici inerenti al settore), house organ (periodico aziendale rivolto a pubblici interni e selezionati pubblici esterni) **5)relazioni pubbliche on-line** a tal proposito studiamo: **e-mail** (impresa può servirsi di newsletter digitale o electronic magazine x gruppi di individui profilati o un pubblico più vasto; ha caratteristica di efficacia, immediatezza e semplicità), **sponsorizzazioni on-line** (implica un alto numero di alternative che consentono di ottenere posizioni privilegiate e ha elevata visibilità x il soggetto che abbina il proprio brand a quello di un sito ospitante), **blog aziendali** (nasce in forma di sito personale aperto a contributi di terzi, aggiornato frequentemente, contenente link a contenuti di altri siti), **forum, newsgroup e community** (luoghi di incontro virtuali, gruppi di discussione moderati e non, club esclusivi, ai quali le imprese partecipano sempre più spesso contribuendo al loro sviluppo e traendo utili info...), **podcasting e videocasting** (forme di diffusione periodica in rete di file audiovisivi che possono essere scaricati e utilizzati), **press room, conferenze, interviste e comunicati stampa multimediali**. **6) musei di impresa** istituzioni culturali che raccolgono e rendono fruibile il patrimonio materiale inerente la produzione d'impresa e la sua storia, al fine di accrescerne la legittimazione vs gli stakeholder con influenze positive sul brand.--- Circa l'organizzazione delle attività delle PR va detto che possono essere curate dall'impresa in via diretta ossia costruendo un team di lavoro al suo interno oppure in modo indiretto; in genere questa seconda opzione è preferita da realtà organizzative di dimensioni più ampie e strutture che si rivolgono ad agenzie esterne le quali offrono determinati servizi.----- **LE PROMOZIONI** circa **l'evoluzione**, mentre la pubblicità veniva almeno fino agli anni 70 interpretata come strumento di valenza strategica e tattica, dal momento che le veniva assegnata il compito di costruire e consolidare il posizionamento di una marca, mentre le promozioni, in un'ottica di subordinazione rispetto all'advertising, erano considerate strumento tattico finalizzato al raggiungimento di mission di breve periodo connesso a incremento di volumi di vendita. Lo sviluppo delle varie leve del communication mix (e anche la complessità crescente del mercato e pubblico di riferimento spesso sempre più coinvolto a livello emotivo ed esperienziale) rende necessaria l'integrazione e coordinamento tra tutti gli strumenti e dunque via via le promozioni devono contribuire anche al perseguimento di obiettivi di medio-lungo periodo e dunque al consolidamento immagine e posizionamento. **TIPOLOGIE**: Le promozioni tipicamente promosse dall'industria sono rappresentate da: 1) **consumer promotion**: in tale categoria è incluso l'insieme delle tecniche promozionali che l'impresa industriale rivolge ai consumatori finali, con lo

scopo di offrire vantaggi legati all'acquisto di un prodotto; 2) **trade promotion**: att.promozionali che le imprese industriali rivolgono ai distributori al fine di ottenere la loro collaborazione x raggiungimento di determinati obiettivi come ad.aumento q vendita; 3) **promozione alla forza vendita**: si rivolge al personale della struttura commerciale di vendita con lo scopo di motivare le risorse interne e indirizzare l'att. di vendita secondo le politiche d'impresa

TECNICHE DELLE CONSUMER PROMOTION Si distinguono promozioni orientate alla convenienza di prezzo (**below the line**) e quelle orientate al servizio (**above the line** cioè offrono vantaggi legati a un comportamento di un consumatore come ripetizione acquisto nel tempo). Le promozioni **below the line** coinvolgono in primis la variabile prezzo, hanno durata limitata nel tempo e presentano il carattere dell'eccezionalità. Le principali tipologie di promozioni di prezzo sono: 1) **offerte speciali**: tale tecnica è definita anche taglioprezzo (cut price) e consiste nella temporanea riduzione di prezzo di un certo prodotto; 2) **l'NXM o Multipack** cioè l'offerta 3 x 2 o 2 x 1 **che sostanziano la promozione di prezzo tramite l'omaggio di un'unità di prodotto** 3), 3) **coupon** (buono sconto sul successivo acquisto del medesimo prodotto o uno differente (cross-coupons)); 4) **saldi** cioè la vendita straordinaria ovvero prevedono significative riduzioni di prezzo in occasione di eventi eccezionali quali rinnovo annuale di stock (saldi di fine stagione), fiere... Tra le **above the line** troviamo: 1) **raccolte punti** (per consolidare brand e fidelizzazione; prevedono l'ottenimento di un premio a fronte della ripetizione d'acquisto; 2) **concorsi** x stimolare la fidelizzazione tramite anche il fattore ludico; 3) **sampling** cioè campioni omaggio cioè offrire prodotti x provarne il consumo; forma da utilizzare vs target mirati xc molto costosa 4) **formati speciali** o bonus pack ovvero unità aggiuntive nel pacco a parità di prezzo.-- Non è corretto poi annoverare tra le tecniche promozionali le telepromozioni (che sono di carattere pubblicitario) e le promospensorizzazioni (a cavallo tra adv e sponsorship cioè l'impresa finanzia la realizzazione di un programma abbinandone la marca).

Circa le modalità con cui le iniziative promozionali vengono veicolate al pubblico obiettivo, vi sono opzioni utilizzabili in modo integrato: la promozione può exr infatti comunicata all'esterno utilizzando il prodotto (es. promozione veicolata tramite l'uso del prodotto e di un suo attributo come il packaging), i mezzi di comunicazione (ricorso ai tradizionali mezzi comunicativi senza comportare una modifica del prodotto e dei suoi attributi) e il pto vendita (promozione viene comunicata in shop tramite locandine, materiali promozionali vari..)

VALENZA COMUNICATIVA DELLE PROMOZIONI: La promozione di prezzo può exr considerata una leva di interbrand competition che può rendersi necessaria x contendere alla concorrenza volumi di vendita e quote di mercato. (le diverse iniziative belowtheline pxn infatti contribuire a modificare il profilo di breve periodo delle vendite, sottraendo temporaneamente clienti ai competitor tramite taglio di prezzo. Un ricorso eccessivo alla promozione di prezzo xò porta con sé il rischio di svilire l'immagine della marca (anche se le promozioni di prezzo contribuiscono a creare traffico, incrementare vendite e consolidare la price image dell'insegna nel caso di imprese commerciali). Va detto quindi che ci vuole un equilibrio tra promozioni di prezzo e di servizio. Le promozioni di servizio possono consolidare e accrescere fedeltà del consumatore e contribuiscono inoltre alla costruzione e mantenimento della brand image, lavorando in modo integrato con le altre leve del communication mix. Tra le comunicazioni di servizio possiamo citare le charity promotion (non sono basate su offerta di vantaggi economici ai consumatori: il plus promozionale è rappresentato dal contributo che l'impresa dà a favore di una causa sociale, in relazione all'adesione alla campagna del consumatore; ad es. acquistando il prodotto Lysoform si contribuisce a piantare alberi in alcune zone del paese) e le attività promozionali sul pto vendita (es. degustazioni e animazioni) (esse contribuiscono a rafforzare l'immagine della marca).. Va detto poi che per competere sul prezzo vi sono anche strategie utilizzate dalle imprese commerciali: un approccio Hi-Lo (prevede riduzione temporanea di prezzo di un paniere di prodotti che si rinnovano periodicamente; la mission è di incrementare il volume complessivo di vendite stimolando l'acquisto di prodotti promozionali e non, facendo leva sull'interdipendenza di domande parziali) e un approccio Every Day Low Price (prevede un riposizionamento permanente vs il basso dei prezzi dell'intero assortimento o di una parte dello stesso; tale politica è perseguibile investendo in tale direzione le

risorse destinate alle promozioni; essa ha il vantaggio di dare credibilità alla politica di prezzo, rispondendo al crescente bisogno di semplicità del consumatore; è un approccio più idoneo del precedente x sviluppare fedeltà consumatore nel LP)

LA FORZA DI VENDITA FORZA DI VENDITA NEL COMMUNICATION MIX L'Att di vendita personale è definita come un flusso comunicativo a due direzioni (al contrario della vendita non personale dove vediamo oltre a comunicazione unidirezionale una risposta immediata non possibile, messaggio standardizzato, contenuti limitati e difficile presa sul destinatario), tra un venditore e un potenziale cliente, volto a identificare bisogni del cliente, individuare un mix di prodotti/servizi dell'impresa idonei a soddisfare tali bisogni, informare la controparte e persuaderla ad acquistare il prodotto. Essa può realizzarsi mediante fattispecie diverse come il face-to-face, contatto telefonico o scritto e/o comunicazione tramite rete digitale. Accanto all'att. di vendita la forza di vendita svolge anche altre funzioni come l'att. di servizio alla clientela (assistenza post-vendita, merchandising..) e l'att di trasmissione di info, dall'impresa al mercato (cioè sull'impresa, sui nuovi prodotti..) , e dal mercato all'impresa (preferenze consumatori e azioni della concorrenza..). La **vendita personale** presenta alcune caratteristiche cioè la possibilità di interagire in tempo reale con l'interlocutore, utilizzando una gamma estesa di modalità comunicative (verbali e non verbali) e inoltre la capacità di realizzare una comunicazione su misura, personalizzata rispetto al cliente e adattabile allo sviluppo dell'interazione. La forza di vendita gioca ruolo rilevante nel caso di beni problematici il cui processo di acquisto è complesso e richiede molteplici info (ruolo più marginale invece nei beni banali; in qsti settori l'att. della forza vendita in genere non viene rivolta ai clienti finali nei confronti dei quali potrebbe essere efficace ma ai clienti distributori). La concezione moderna del ruolo del venditore capace di interpretare una vendita di tipo relazionale prevede un'ampia responsabilità; riassumiamo diverse fasi del processo: 1)raccolta di sistematiche info con rif specie a clienti attuali/potenziali ma anche relative ai concorrenti; 2)selezione target (individuare elementi dell'offerta capaci di trasformare il cliente da potenziale a effettivo); 3)realizzazione della vendita; 4)costruzione e mantenimento della relazione.

CARATTERISTICHE VENDITORI E SISTEMI DI VENDITA il **venditore** deve possedere capacità personale come l'inclinazione a capire le persone e a gestire rapporti interpersonali, attitudine ad analizzare le situazioni e al problem solving e capacità di persuasione. Egli deve aver inoltre competenze commerciali e di marketing, ma specie di tipo tecnico inerenti a prodotti commercializzati, servizi di supporto (installazione..),logistica, punto vendita. Si distinguono diversi tipi di vendita: **porta a porta** (forma di vendita persuasiva rivolta a consumatori finali, che può svolgersi sia presso abitazione cliente sia presso punto vendita); **vendita al distributore** (azione svolta nei confronti dei distributori; in tale ambito l'evoluzione dei rapporti tra industria e distribuzione sta modificando attività dei venditori, conferendo loro il ruolo di vettore dei processi di integrazione delle politiche commerciali. Nel caso di organizzazioni che si rivolgono alla GDO, si sono sviluppate nuove figure come il KeyAccountManager ossia responsabile rapporto commerciale col singolo cliente); **vendita in nuovi territori** (missionaria): è diretta a informare i nuovi potenziali clienti, generare atteggiamenti positivi vs impresa e suoi prodotti..; **vendita istituzionale** ci si riferisce a importanti contratti, a grandi lavori come infrastrutture dove l'att di vendita è svolta a livello dei massimi vertici aziendali e prevede una sorta di alleanza strategica tra le controparti; **vendita in team**: nel caso siano necessarie competenze x la vendita si formano dei team interfunzionali composti da figure commerciali (analisti, esperti..)che conducono alla trattativa.

Principali figure di venditore: rappresentante distributore (si occupa di vendita e consegna prodotto), addetto alla vendita (racoglie ordini all'interno dei punti vendita), promotore (svolge att. di carattere promozionale o dimostrativo nei punti vendita), merchandiser (facilita la vendita operando all'interno dei negozi e ottimizzando la modalità di presentazione prodotto ;cio' nelle formule selfservice specialmente), responsabile sviluppo commerciale (sviluppa il mercato facendo conoscere prodotti e servizi dell'azienda), venditore (sviluppa le vendite facendo leva su aggressività commerciale e doti creative; è il venditore "tradizionale" in sostanza), venditore responsabile di cliente (gestisce il rapporto commerciale col cliente nel lungo periodo), venditore consulente tecnico (att. di carattere

consulenziale ad alto contenuto professionale e tecnico), venditore di soluzioni (predispone soluzioni integrate di prodotti e servizi, anche di più fornitori).

IL DIRECT MARKETING:

Kotler: “tecnica di marketing con la quale l’impresa si propone di ottenere una risposta diretta da parte del cliente finale, sia questa un ordine d’acquisto, una richiesta di informazioni, una domanda di campione di prova e di altro materiale promozionale”. Il marketing diretto (approccio personalizzato, focus su individuo e fidelizzazione, comunicazione personale e CRM), in contrapposizione al mass marketing (approccio standardizzato, focus sul mercato e sull’acquisizione di nuovi clienti, comunicazione impersonale e customer care), assume un ruolo fondamentale per interagire e instaurare una relazione personalizzata e quindi duratura con il proprio target, ottenendo anche risposte misurabili. Le principali caratteristiche del direct marketing: sono **target specifico** (mentre il mass marketing si riferisce a un target individuato tramite un’analisi di segmentazione, il DM si rivolge a un pubblico segnato da individualità specifiche e infatti su base sulla conoscenza mirata e dettagliata del cliente come singolo individuo. Assume un ruolo importante il database e la gestione dei dati anagrafici e non; **interattività**: la comunicazione tra cliente e impresa è interattiva e bidirezionale; **misurabilità del feedback**: il DM ha lo scopo di stimolare il target di rif. attraverso un messaggio allo scopo di ottenere un comportamento di risposta; il feedback deve essere misurabile in termini quantitativi (ad es. n. risposte) e qualitativi (contenuto risposte); **pluralità dei mezzi di comunicazione**.

DIFFUSIONE DIRECT MARKETING Le motivazioni della sua diffusione sono: frammentazione società (sotto profilo demografico si segnala la perdita di rilevanza della famiglia come fondamento della sociale, mentre si afferma l’individualismo; cambiano stili di vita...), evoluzione consumatori (domanda più sofisticata e complessa), ipercompetizione, new media (internet, televisione digitale.. che contribuiscono al cambiamento comunicazioni); permission marketing (la scarsa efficienza dell’approccio del mass marketing tradizionale di catturare l’attenzione di target tramite comunicazione massiva e invasiva ha implicato la ridefinizione di modelli comunicativi sollecitando la necessità di coinvolgere il consumatore tramite campagna di marketing diretto basate sul consenso e approvazione); riduzione dei costi di elaborazione digitale dei dati e della loro trasmissione (grazie a rapida evoluzione tecnologica).

PIANIFICAZIONE DEL DIRECT MARKETING

È articolato in diverse fasi: **1) definizione obiettivi**: di Natura comportamentale (do): riguardano i processi decisionali del cliente potenziale o attuale; Natura conoscitiva (learn): approfondire la conoscenza della marca (brand awareness); **2) segmentazione**: volto a riconoscere le diversità dei profili presenti sul database dei clienti al fine di individuare i precisi destinatari del DM. Il principio del targeting consiste proprio nel focalizzare le iniziative di DM sui cluster.

3) database costituisce elemento fondamentale del sistema informativo di marketing. Comprende oltre alle info anagrafiche anche info valoriali e qualitative inerenti il comportamento di acquisto/consumo (es. frequenza acquisto). Le fonti usate per costruzione database sono archivi aziendali, liste di risposta provenienti da precedenti iniziative di DM, agenzie di DM... **4) i mezzi**

La scelta dei canali risente dei seguenti fattori: capacità di veicolare i contenuti in oggetto, ampiezza del target raggiungibile, profilazione del target, livello di interattività richiesto e costo per contatto.

I singoli strumenti del DM sono: --**Direct mail**: si sostanzia nell’invio di messaggi a liste

di distribuzione di clienti attuali e potenziali. Vantaggi: selettività del target, personalizzazione, misurabilità dell’efficacia, elevata capacità di coinvolgimento e di comprensione del messaggio.

--**Telemarketing**: l’uso sistematico e integrato del telefono consente un approccio personalizzato, realtime, adatto per il primo contatto. (questi due strumenti presentano criticità con normativa privacy) --**direct response advertising** (specifica metodologia di comunicazione commerciale che tramite uso interattivo di mass media tende a generare nel destinatario un comportamento immediato. Persegue obiettivo di attivare una relazione tra fonte e ricevente e generare risposte misurabili in termini di efficacia dell’iniziativa; --**Tv interattiva**: l’innovazione digitale della tv con le nuove piattaforme consente a utente di interagire in modo più o meno diretto con la programmazione televisiva.

5) la creazione del messaggio deve essere chiaro, coerente, invitante, breve, coinvolgente e specie deve generare una risposta e favorire l’instaurazione di una

relazione tra fonte e ricevente. 6) **analisi risultati** **Indicatori di efficacia:** → **Redemption:** n° risposte ottenuto/n° contatti realizzati; → **Click-through-rate:** n° click effettuati nell'area contenente link/ n° esposizioni dei link medesimi (es. email e internet); → **Trial-rate:** n° prove del prodotto/n° risposte all'iniziativa (indice comportamentale che analizza la capacità di indurre alla prova prodotto); → **Order rate:** n° ordini/n° prove (esprime la capacità di traduzione di prova in acquisto prodotto); ---- **Indicatori di efficienza** in termini di rapporto costi risultati → **Costo per contatto** (risorse impiegate/esposizione mex), **per risposta** (investimento realizzato/redemption ottenuta) e **per ordine** (esprime investimento realizzato per unità ordinata) **PACKAGING** Il termine packaging può essere inteso come processo o come oggetto. La prima prospettiva è quella di Kotler che lo identifica con l'insieme di attività volte a proteggere e a realizzare il contenitore o involucri del prodotto. Successivamente esso è stato inteso come una caratteristica del prodotto necessaria alla produzione del composito mix di benefici funzionali e simbolici ricercati dall'acquirente consumatore. Circa il packaging, va detto che ha una funzione **strutturale** (protezione, conservazione, contenimento e riutilizzo, ecc.) ma anche una **comunicativa** cioè volta a obiettivi come visibilità, informazione, persuasione.. verso target eterogenei (consumatori e distributori...) con significati differenti (funzionali e simbolici). Lo svolgimento delle funzioni strutturali e comunicative nella fase di acquisto e di utilizzo del prodotto crea valore per il consumatore, secondo 4 dimensioni: **pratico, ideale, referenziale, ludico**. Il **valore pratico** attiene al valore funzionale cioè ai benefici funzionali; per le funzioni strutturali si traduce in: usabilità della confezione in termini di trasportabilità, richiudibilità, sicurezza, possibilità di riutilizzo, ecc.; per le funzioni comunicative, il valore pratico riguarda la visibilità nello scaffale, le informazioni riportate sulla confezione.. Il **valore ideale** concerne il valore simbolico della confezione ossia i significati psicosociali o gli stati d'animo che questa può creare nella mente del cliente, oppure il richiamo a valori etici. Il **valore referenziale** attiene a una valorizzazione del consumo di tipo critico ossia basata su un'analisi razionale costi/benefici (es. qualità prezzo). Esso dal pto di vista comunicativo viene creato tramite inserimento di contenuti informativi riguardante il contenuto (es ingredienti..). Dal pto di vista strutturale invece, la creazione del valore referenziale dipende dalla predisposizione di particolari aspetti strutturali che migliorano convenienza o conservazione prodotto (es. confezioni intelligenti x salvaguardia contenuto). Il **valore ludico** si sostanzia nel valore emozionale (divertimento, stimolazione sensoriale..) che sempre più di frequente viene creato dal packaging tramite aspetti sia strutturali (es. sorpresa) che comunicativi. — Il packaging coerentemente con la brand identity è fortemente coinvolto nell'attuazione del posizionamento di marca in sinergia con gli altri strumenti comunicativi. **STRUTTURA, CONTENUTI E UNITÀ DI ESPRESSIONE DEL PACKAGING** Il packaging considerato nella sua dimensione materiale è utilizzabile in 4 livelli: **1) package primario** (detto anche packaging di vendita (sales packaging) o per il consumatore (consumer packaging): è l'imballo a diretto contatto col prodotto contenuto ad es. carta argentata che avvolge il cioccolatino; **2) package secondario** che avvolge la confezione primaria fornendo ulteriore protezione e potenzialità comunicative (è detto anche distribution packaging poiché è l'imballo esterno che riunisce un certo n° di singoli prodotti pronti x il consumo); può essere rimosso dal prodotto senza alterarne le caratteristiche (es. scatola cioccolatini); **3) package terziario o imballaggio, o packaging per il trasporto (transport packaging)**, è costituito dai vari materiali impiegati x l'espletamento delle funzioni logistiche (es. cartone contenente le confezioni di cioccolatini); **4) imballo display** che consiste nel contenitore utilizzato x esposizione prodotto nel pto vendita. Il display insieme al pack. primario e secondario sono importanti ed efficaci strumenti x comunicare in modo diretto al cliente una pluralità di contenuti di tipo informativo (istruzioni x l'uso ad es.), persuasivo (concorsi promozionali ad es.), simbolico (logo, colori, design) e di dialogo (es. inserimento n. verde servizio clienti). — Numerosi e integrati sono i fattori percettivi implicati nella comunicazione del packaging come forma, colori, dimensioni... Infine le unità di espressione di marketing che consentono di creare i contenuti sopra citati pxn exr nome del brand o del logo, nome del prodotto, raffigurazione del contenuto, sito web.. **LO SVILUPPO DEL PACKAGING** Le **motivazioni** che sono alla base

dell'avvio di progetti di package design sono: introduzione di un nuovo prodotto o modifica dello stesso, estensione di linea, pressione competitiva (che determina l'esigenza di differenziare i prodotti tramite benefici del packaging), l'evoluzione della domanda finale (che richiede nuove risposte a nuovi bisogni), la scelta di un nuovo mercato-obiettivo (sotto il profilo socio-demografico, geografico, comportamentale...), il riposizionamento della marca (si ricorre al packaging x modificare l'immagine del brand prodotto consolidatasi nel tempo), nuovi canali di distribuzione, sostenibilità ambientale (orientamento vs aspetti etici), innovazione di tecniche di trasporto, obblighi di legge... **Le fasi di sviluppo del packaging** sono: 1) **analisi situazionale** 2) **definizione packaging brief** (doc. che formalizza le linee guida x la costruzione della nuova confezione come

ad, es. target, timing, obiettivi comunicazionali e di marketing, aspetti tecnici...); 3) **progettazione e costruzione dei prototipi**; 4) **valutazione tecnica, analisi economica**; 5) **ricerche di marketing** (ad es test di visibilità x valutare la facilità di individuazione della confezione nel luogo di vendita), di funzionalità (con rif all'utilizzo) e di percezione (con rif a valutazione estetica e simbolica da parte del consumatore); 6) **produzione e commercializzazione**; 7) **controllo della customer satisfaction**

IL PUNTO VENDITA Evoluzione: Il crescente grado di complessità assunto dalle dinamiche competitive dei comportamenti d'acquisto dei consumatori ha accresciuto l'importanza della comunicazione **in-store** modificando nel corso degli anni il ruolo e le funzioni svolte dal pto vendita. Le logiche che in passato hanno ispirato la gestione dei tradizionali **point-of-sale** risultano ancorate specie a una concezione logistica e transazionale dell'att.commerciale (comportamenti d'acquisto concepiti come att.razionali che perseguono obiettivo di soddisfare bisogni di tipo funzionale). In funzione dell'evoluzione dei comportamenti d'acquisto, il pto vendita ha acquisito la valenza di **point-of-purchase** dove l'attenzione si sposta dai prodotti venduti ai clienti serviti, focalizzando sui comportamenti d'acquisto e sui benefici che vanno aldilà della funzione d'uso del prodotto. Il punto si trasforma in seguito in **point-of-permanence** cioè un luogo all'interno del quale il consumatore non entra solo x acquistare ma anche x fare shopping-experience. L'ultima evoluzione è il **point-of-meeting**, uno spazio di relazione tra il soggetto e la marca, tra il soggetto e gli altri clienti. **Il merchandising e gli elementi di comunicazione del pto**

vendita Il **merchandising** è la parte del marketing che comprende tte le tecniche commerciali atte a presentare, nelle migliori condizioni materiali e psicologiche possibili, il prodotto o servizio offerto al potenziale acquirente. In altre parole riguarda il marketing del pto vendita. Le **leve del merchandising** sono ad es **layout attrezzature** (riguarda le caratteristiche delle attrezzature che devono exr ubicate all'interno del pto vendita e la loro corretta localizzazione sulla superficie di vendita; esso influenza l'att. di rifornimento del pto vendita, il flusso della clientela, il processo di acquisto e l'immagine dl punto vendita), **layout merceologico** (concerne l'organizzazione dei reparti delle categorie merceologiche nel pto vendita ossia le decisioni sulle modalità di aggregazione dei prodotti (in reparti e in categoria) e la relativa collocazione nel pto vendita, **display** (organizzazione dell'esposizione delle categorie ossia si rif alle decisioni x la definizione della qualità e quantità di spazio espositivo da assegnare alle singole categorie; gli obiettivi sono gli di informare ed orientare la clientela nella scelta, stimolare interesse verso determinate categorie e dare visibilità ai diversi segmenti) e **gestione del lineare** (att.finalizzate a definire la qualità e la quantità di spazio da assegnare all'interno di ciascuna categoria alle marche e alle singole referenze). Partendo dalla definizione di merchandising, distinguiamo tra: **comunicazione in-store di tipo hard** che è fondata sugli elementi della struttura fisica del pto vendita e **comunicazione in-store di tipo soft** che viene attuata invece tramite l'intrattenimento, i servizi e le interazioni con il personale di vendita. **IN-STORE HARD** : **Layout esterno**. Elementi architettonici, insegna, vetrine; **Layout interno e merceologico**. Disposizione dei prodotti e particolari percorsi interni; • **Atmosfera**. Stimoli polisensoriali che influenzano la percezione del brand (luci, suoni, profumi, ecc.). Agiscono sulla sfera emotiva. **IN-STORE SOFT**: **Intrattenimento**. Risponde ai bisogni di tipo ludico e ricreativo. Può essere relativa a eventi (es. presentazione di un libro in una libreria) oppure di tipo strutturale (aree del punto vendita dedicate a specifiche attività); • **I servizi**. Relativi all'offerta dei prodotti o ad attività finalizzate a facilitare la fruizione (es. *baby parking* di Ikea); •

Interazione. Ogni contatto impresa-cliente – **RUOLO COMUNICATIVO DEL PTO VENDITA E I FORMAT DISTRIBUTIVI** I format distributivi sono fondati su un'interpretazione omogenea del trinomio prezzo-merce-servizio, ognuno con una sua peculiarità. **1) Corner:** area dedicata alla singola marca e ai singoli prodotti all'interno di un pto vendita multimarca; con tale format l'impresa industriale gestisce in modo relativamente indipendente il marketing e la comunicazione in-store del brand e dei singoli prodotti, prendendo decisioni autonome in termini di assortimento, layout, display, personale di vendita...; **2) flagship store** (es nike town di new york): risponde a obiettivo impresa di dare rappresentazione alla marca nella sua interezza aldilà del veicolo dato prodotto, utilizzando il pto vendita e tutte le sue possibilità comunicazionali x trasmettere ai clienti la brand experience. Si tratta di negozi bandiera, monomarca, dotati di grandi spazi di vendita, localizzati nelle aree più prestigiose della città e con un bacino di utenza molto esteso, che offrono ampio assortimento di prodotti. **3) concept store:** è un pto vendita tematizzato dove il cliente entra in contatto con un'atmosfera e ambiente unico, proposto dalla marca, che lo conduce verso una memorabile esperienza di intrattenimento ed esplorazione culturale, oltre che di shopping; il concept store non si identifica in relazione ai prodotti offerti, ma si caratterizza x l'idea creativa, gli stimoli polisensoriali, l'ambiente polifunzionale, la fusione di stili...; **4) factory outlet** (gestiti solamente dal produttore): evoluzione degli spacci aziendali; la mission iniziale era quella di smaltire le eccedenze di magazzino e merce fallata, con forti sconti. La formula riguarda prodotti di marca rispondenti alle caratteristiche suddette che vengono venduti fuori canale a un prezzo decisamente inferiore al posizionamento di prezzo della stessa marca sul canale ordinario. **5) temporary shop** (è un negozio a tempo che resta aperto solo x un periodo limitato e che ha la mission di contribuire alla narrazione della marca tramite la sperimentazione di soluzioni comunicative e commerciali innovative e sorprendenti).

LE FIERE (es VinItaly). Le fiere nascono in occasione delle grandi festività del passato e accompagnavano le festività religiose o un particolare evento importante come inizio e fine stagione. Già nel medioevo divennero luogo di incontro sociale oltre che di commercio. Con la 2ª rivoluzione industriale si passa da un luogo pensato x le transazioni commerciali a luogo preposto a una funzione di promozione e vetrina delle innovazioni della tecnica che scandiscono gli ultimi decenni dell'Ottocento. Nacque in seguito anche la fiera campionaria destinata a vendita ed esposizione prodotti. Le fiere oggi vanno definite come autentiche piazze commerciali che presentano attributi come fisicità (incontro diretto venditori-espositori e acquirenti-visitatori), collettività (intesa come pluralità di soggetti interagenti), temporaneità (durata limitata a un periodo definito), periodicità (evento fieristico ripetuto con cadenza predefinita), localizzazione (ovvero svolgimento in spazi definiti), tematizzazione (chiara definizione del mex di fondo oggetto della manifestazione). Gli attori coinvolti sono: ente fiera, espositori, potenziali clienti, visitatori... Attraverso la fiera l'impresa può attivare una larga varietà di relazioni (produttive, commerciali e di ricerca) che coinvolgono sia la dimensione orizzontale (concorrenti, associazioni, partner) che quella verticale (clienti e fornitori). La finalità di tipo economico alla base della partecipazione alla fiera riguarda specie vendita (x l'ampliamento ad es della base clienti, lancio nuovi prodotti, sviluppo di nuove idee di prodotto, ingresso in nuovi mercati geografici), innovazione e internazionalizzazione. Le finalità comunicative possono tradursi in differenti ruoli svolti dalla fiera, di tipo istituzionale (riguarda le relazioni attivabili dall'impresa esportatrice con i molteplici stakeholder da proiettare nel medio lungo termine al fine di costruire nel tempo una solida reputazione sulla base di una positiva immagine; obiettivi specifici sono: - credibilità, consenso, legittimazione, reputazione; - sviluppo di relazioni a carattere istituzionale – interazione diretta con opinion leader e opinion maker), di marketing (riguarda relazioni attivabili col mercato finale, intermedio e di fornitura, nonché con la concorrenza; più in dettaglio i principali obiettivi sono attivazione di nuovi contatti con clienti e fornitori, rafforzamento delle relazioni già in essere con clienti e fornitori (fiducia e fedeltà), sviluppo e consolidamento della notorietà e immagine, monitoraggio concorrenza, conoscenza del cliente) e meta-organizzativo (riguarda le relazioni attivabili tra l'impresa e soggetti coinvolti nelle att. economiche e non della filiera protagonista dell'evento fieristico (consorzi, associazioni di

categoria.; obiettivi sono formazione, costruzione di alleanze, attivazione e/o rafforzamento delle dinamiche relazionali tra operatori pubblici e privati..). **PRINCIPALI TIPOLOGIE DI FIERA:** al fine di ridurre la complessità del panorama fieristico, si adottano una serie di criteri x individuare macro-aree di fiera: la 1^a si basa sul criterio geografico (in tal modo si distingue tra fiere locali, regionali, nazionali e internazionali; la 2^a si basa sulle diverse tipologia di pubblico che la fiera riesce ad attrarre: in primis operatori economici e consumatori finali. Le principali fiere sono: 1) **fiere business-to-business** ossia manifestazioni riservate ai soli operatori all'interno delle quali si richiamano sottoclassificazioni: una di queste riguarda distinzione tra fiera a carattere informativa (significa rivolgersi a soggetti impegnati nelle funzioni di R&S e progettazione) e a carattere commerciale (rivolgersi a visitatori che nelle aziende ricoprono ruoli nelle funzioni di acquisto e commerciali come ad buyer). 2) **fiere business-to-consumer** ossia manifestazioni che si rivolgono ai consumatori finali; molti esempi di tali fiere sono riscontrabili nelle fiere a carattere locale o regionale; 3) **fiere a carattere ibrido** ossia manifestazioni che accolgono o allo stesso tempo e nello stesso luogo o in momenti e luoghi differenti sia il pubblico degli operatori sia potenziali clienti finali--...- In base ad apposite analisi relative alle varie **modalità di aggregazione di fiere** (fiere **orizzontali** cioè quando vi partecipano che rappresentano solo una specifica fase di una singola filiera; **verticali** cioè quando vi partecipano le imprese che rappresentano diverse fasi componenti di una singola filiera; **problem solving** cioè quando vi partecipano imprese che rappresentano diverse filiere e al contempo diverse fasi di ogni singola filiera; va detto anche che è proprio dalla partecipazione a fiere verticali o problem solving che arrivano spunti interessanti x valutare nuovi eventuali mercati e x raccogliere magari tendenze al di fuori del proprio ristretto ambito di appartenenza) si possono individuare provvedimenti atti a cogliere opportunità di miglioramento. **CARATTERISTICHE DELLA FIERA COME CONTESTO COMUNICATIVO** La fiera è un contesto comunicativo definito dal pto di vista spazio-temporale nell'ambito del quale tanti attori creano, trasmettono e ricevono mex verbali e non verbali. La comunicazione attivata dal contesto fieristico si rivolge a due grandi audience: audience della fiera (diretta) che è composta da tti i partecipanti alla stessa e audience allargata della manifestazione (indiretta) che fa rif a coloro che entrano in contatto con i mex della fiera non attraverso la partecipazione ma tramite la mediazione di canali di comunicazione esterni come stampa, siti web, radio..). Adottando la prospettiva dell'impresa espositrice, nell'ambito dell'audience della fiera (partecipanti) si distingue tra audience complessiva dell'impresa (tutti coloro che prendendo parte all'evento – visitatori, giornalisti, operatori specializzati – vengono a conoscenza della presenza di un'impresa espositrice e/o della sua offerta) e audience attiva dell'impresa (composta da tti i soggetti che fanno parte dell'audience dell'impresa e che attivano una relazione con essa). Vi è una restante parte di partecipanti che non entra in alcun modo in contatto con l'impresa. Gli aspetti caratteristici della comunicazione che coinvolge l'audience della fiera sono luogo (gli spazi dove va in scena una fiera offrono una rappresentazione della domanda e offerta con le relative dinamiche relazionali), gli attori (tti i soggetti presenti alla fiera; i visitatori sono presenti x motivi di interesse vs alcuni valori della manifestazione, gli espositori partecipano x finalità economiche e istituzionali) e i meccanismi di comunicazione (la fiera dà vita a una comunicazione neutrale e non dominata dall'offerente e consente di sviluppare comunicazione personale e impersonale, verbale e non verbale...). Va detto poi che l'impresa espositrice può porsi come obiettivo diversi tipi di risposte: non comportamentale (si cerca di sviluppare awareness, di aumentare credibilità e favorire la comprensione del contenuto del prodotto; la risposta non comportamentale viene perseguita specie tramite la comunicazione one-to-many e in parte one-to-one), comportamentale (il tentativo è qlo di ottenere il rilascio di info rilevanti da parte del cliente, di conseguire ordini d'acquisto, di generare un passaparola positivo...; la risposta comportamentale è il risultato specie della comunicazione one-to-one e many-to-many), risposta valutativa (il suo ottenimento risiede nella funzione di orientamento delle preferenze e nello sviluppo di atteggiamenti positivi; tale risposta viene ricercata specie tramite l'interazione (one-to-one e many-to-many). e risposta relazionale (si costruisce nel tempo sulle fondamenta della risposta valutativa; attivare tale risposta durante una fiera significa

riuscire a coinvolgere l'interlocutore nella interazione diretta (one-to-one specialmente) al fine di creare o consolidare un rapporto basato su conoscenza reciproca e fiducia)-----Tra i concetti principali **circa la valutazione dei risultati** studiamo **l'efficacia di contatto** (rapporto tra audience dell'impresa e qta dell'evento fieristico, che misura quindi la % di visitatori della fiera che vengono in contatto con l'espositore; è influenzata da ubicazione e grandezza stand, adeguata comunicazione e segnalazione nei percorsi fieristici), **efficacia di attrazione** (rapporto tra audience attiva dell'impresa e audience totale impresa, che valuta la quota visitatori che attivano un'interazione con l'espositore rispetto a qti che entrano in contatto con lo stand; importante a tal proposito è presenza di personale qualificato, layout stand, disponibilità materiali informativi) e **l'efficacia di conversione** (rapporto tra numero clienti che acquista e l'audience attiva dell'impresa; si incrementa tale efficacia gestendo bene il contatto con il prospect durante e dopo la manifestazione). Con rif. al rapporto tra risorsa utilizzata e risultato ottenuto si valuta **l'efficienza** degli investimenti realizzati nello strumento di comunicazione fiera, mettendo in rapporto risorse investite con n°destinatari esposti alla comunicazione. Indicatori a tal proposito sono **costo per contatto** (rapporto tra investimento e audience impresa, che indica il costo sostenuto dall'espositore x ogni contatto realizzato con un visitatore), **costo per azione** (calcolabile solo ex-post, è il rapporto tra investimento e audience attiva dell'impresa, che interagisce con l'espositore, x esempio x richiedere info) e **costo per ordine** (rapporto tra investimento e n°di clienti che effettua un ordine di acquisto).

CAP 6 TENDENZE EMERGENTI DEL COMMUNICATION MIX

Il communication mix adottato dalle imprese evolve seguendo le tendenze come aumento del peso assunto dagli strumenti della comunicazione below-the-line a discapito delle forme above-the-line, l'importanza crescente delle modalità di comunicazione interattiva, maggior diffusione delle dimensioni emozionali ed esperienziali della comunicazione e diffusione di ICT come internet.. Trattiamo a tal proposito: - **VIRAL MARKETING**. Nasce nel 1997 per descrivere il caso di hotmail, uno dei primi siti a offrire gratuitamente a offrire il servizio di posta elettronica. Su ogni messaggio inviato dalla casella di posta elettronica era riportato p.s. get your free account (12 milioni di utenti in 18 mesi). Il marketing virale si riferisce a quelle strategie di comunicazione che stimolano e incoraggiano le persone a trasmettere e diffondere un mex generando le premesse x una crescita esponenziale della sua notorietà e influenza. La diffusione è di tipo virale cioè prosegue autonomamente senza ulteriori interventi da parte dell'emittente grazie alle interazioni che intervengono tra gli utenti medesimi. Il successo di una campagna di viral marketing dipende in buona parte dalla validità dell'**ideavirus** ovvero del meccanismo di diffusione che deve essere originale, creativo, stimolante, capace di coinvolgere le persone e di creare valore (sociale, economico, esperienziale), di propagarsi influenzando chiunque entri in contatto col messaggio virale. Essa dovrà essere proposta anzitutto a un primo gruppo di utenti (target primario) che svolge il ruolo di attivatore del processo di viral marketing, dando luogo al contagio. Si distinguono diversi tipi di viral marketing in base alle caratteristiche dell'idea virus e alle modalità di diffusione del messaggio: **1) frictionless viral marketing** (utente diffonde info su un certo servizio/prodotto inconsapevolmente semplicemente facendone uso); **2) active viral marketing** (utente ha facoltà di controllo sul mex virale e svolge il ruolo di trasmettitore proattivo; all'interno di tale categoria ci sono più fattispecie: **A) social viral marketing** che fa rif. a un utente incentivato da motivazioni di tipo sociale in termini di appartenenza ad un gruppo, di avanguardia nell'utilizzo di un prodotto/servizio tecnologico come ad es casella posta gmail che dà la sensazione agli utenti di partecipare a una cosa x pochi e poteva essere attivata solo dietro invito di una persona che già lo utilizza; **B) viral marketing classico** (l'utilità x l'utente è legata al numero di iscritti e/o al numero di attivazioni promosse da lui stesso e la diffusione del servizio consente la condivisione di un'esperienza positiva come ad servizio messenger di msn; **C) incited viral marketing** (l'utente è incentivato da vantaggi di tipo economico e non che lo spingono a divulgare il mex)----- Le azioni virali sul web ptnx sono realizzate tramite strumenti diversi oltre a newsletter ed e-mail: ad es **invia un amico** (link posto in calce a un mex, a un servizio nell'homepage di un sito che consente

di inoltrare il contenuto ai contatti della propria rubrica), links interchange (scambio di link tra i siti di due organizzazioni finalizzato a stimolare la visita del partner), virtual sending (invio di cartoline virtuali, screensaver utilizzati come veicolo x trasmettere info), video virtuali (inerenti a un brand/prodotto x favorirne la diffusione), viral games (giochi interattivi dove l'impresa emittente puo' intervenire in vario modo dalla sponsorizzazione del gioco fino a diventarne protagonista) e Viral-teams (sono coinvolte squadre di utenti x realizzare missioni specifiche, ad es richiedere canzone alla radio (x far salire in classifica il pezzo) con l'incentivo di ottenere ricompense straordinarie come incontro con artista). **GUERRIGLIA MARKETING** Così come gli eserciti in inferiorità (numerica o tecnologica) utilizzano la tecnica della guerriglia per sorprendere l'avversario mediante azioni rapide, incisive e inaspettate, allo stesso modo fanno le imprese con il target di mercato, con azioni straordinarie (non convenzionali), con messaggi sorprendenti, superando il problema della saturazione degli strumenti tradizionali e contenendo i costi; si deve fare leva sulla dimensione emozionale, esperienziale, ludica e dell'intrattenimento (**advertising**). Tecniche utilizzate a tal proposito sono **stickering** (consiste in utilizzo di adesivo da distribuire in luoghi strategici x i target di rif (ad esempio scuole, pti vendita..) oppure da diffondere con un'opportuna pianificazione come se si trattasse di un'affissione; ad es caso A-Style), **fake site** (concerne creazione di un sito web relativo a un'impresa, marca o prodotto inesistenti con lo scopo di suscitare attenzione e curiosità degli utenti e di indurli ad attivare meccanismi di passaparola), **oop-art** (out of place artifact e riguarda realizzazione di installazioni imprevedibili o il far rinvenire oggetti particolari in luoghi inaspettati suscitando curiosità e sorpresa es. megapallone calcio nike che da un palazzo si schianta sul tetto di una macchina di lusso), **twister protest** (mettere in scena nel pto vendita accadimenti reali del tutto estranei al luogo, al concept del prodotto/marca ma talmente surreali da spingere il consumatore a condividere l'esperienza vissuta con il suo network sociale di rif, il tutto x stimolare curiosità; come ad es rissa tra clienti del flagship nike che in realtà sono attori pagati da nike stessa), **body rental** (affitto di parti del corpo come spazio pubblicitario x promuovere una marca o prodotto) e **graffiti** (realizzazioni pittoriche o simili realizzate in siti e situazioni inusuali ad es palazzi, ponti.. e dal contesto sorprendente). – **MARKETING TRIBALE** Una **tribu'** (ed. tifosi squadre calcio, club di degustazione vini) assume importanza centrale xc esprime l'esistenza di nuove comunità di individui alla ricerca di radici, legami e tradizioni perdute a vantaggio dei personalismi propri, del progresso e modernità. Il legame affettivo che unisce coloro che condividono passione x uno sport, hobby, ideale finisce x determinare comportamenti di consumo omogeneo nei confronti di prodotti e marche. Dopo il marketing di massa (anni 60-70) e il marketing personalizzato (80-90), con il marketing tribale il focus è costituito da un mercato-individui raccolti in comunità di consumo identificabili come esperti, fanatici, appassionati, collezionisti... Le strategie principali di marketing tribale sono: 1) **individuazione di raggruppamenti tribali** (si tratta specie di identificare dimensioni quali sfera di influenza della tribu' data dal n° individui che ne fanno parte (simpatizzanti), i luoghi in cui la tribu' si manifesta, i gesti di pratica quotidiana che consente di individuare quanti, tra i simpatizzanti, sono i membri effettivamente praticanti, e ultima dimensione sono le adunanze periodiche cioè i membri si ritrovano contemporaneamente in un unico luogo); 2) **offerta di legami** (iniziative volte a facilitare e rafforzare i legami esistenti tra gli attuali membri della tribu'; i legami tribali sono rafforzati mediante lo svolgimento di particolari rituali aventi scopo di collegare il presente con il passato e l'individuo con la comunità. Tali rituali si basano su supporti come le cose (oggetti di culto), abiti (costumi rituali), le parole (formule magiche come linguaggi in codice comprensibili solo a membri comunità), le immagini (idoli e icone); 3) **estensione n° membri tribu'** (insieme politiche di marketing tribale estensivo finalizzato ad ampliare il mercato di rif.; tale obiettivo è perseguito tramite interazione costante con i membri pre-esistenti della comunità, mettendo a disposizione della tribu' tutti gli strumenti comunicativi x favorire scambio di info e valutazioni tra membri attuali e tra quelli attuali e potenziali). **MARKETING ESPERIENZIALE** L'obiettivo è arricchire di valenze emozionali l'esperienza di consumo. Un'esperienza in linea generale è un vissuto personale che nasce dall'interazione continua dell'individuo con gli stimoli rappresentati da

beni/servizi resi disponibili all'interno di un sistema di consumo. Essa si arricchisce di contenuti e si sviluppa nel tempo, estendendosi all'intero processo di fruizione polisensoriale che si sviluppa durante la fase di consumo/acquisto (esperienza olistica). Le esperienze possono essere indotte (secondo la logica di Schmitt) agendo su 5 ambiti: • **Sense** (percezioni sensoriali del consumatore); • **Feel** (affetti ed emozioni); • **Think** (processi cognitivi e di apprendimento), • **Act** (comportamenti e stili di vita); • **Relate** (interazione con il contesto di riferimento). Operando su tali ambiti in modo integrato viene costruito un legame emotivo con la marca/prodotto, fino a suscitare risposte comportamentali e creare legami sociali intorno al prodotto. Tali esperienze possono essere attivate tramite impiego di experience providers: brand identification system, advertising, packaging, siti internet...ecc.—Circa il caso coca-cola e i suoi experience providers, vediamo in primis il packaging (le bottiglie si illuminano di notte e anche l'approccio *mixability* (il formato 250ml contiene solo 200 ml in modo da miscelare con altra bevanda)) e il web (creazione sito dedicato alla nuova linea con suoni e video suggestivi (web experience)). **PRODUCT PLACEMENT** Il product o brand placement è una forma di comunicazione in cui i prodotti, packaging, brand name, logo sono intenzionalmente posizionati in contesti narrativi quali film o programmi televisivi in cambio di un corrispettivo monetario (production fee) o extramonetario (ad es fornitura di attrezzature), negoziato tra un'impresa inserzionista e società di produzione cinematografica. Può assumere le seguenti forme: **verbale** (script placement, cioè la marca o prodotto vengono citati da un personaggio o inseriti all'interno di un dialogo), **visiva** (screen placement, cioè come per esempio l'utilizzo di un prodotto o la collocazione del logo sul set), **multimediale** (spot placement, quando nel film vengono usati annunci radio e/o spot tv creati appositamente per l'occasione) e **in forma integrata** (plot placement quando il prodotto o marca si integrano nel contesto narrativo ossia nella trama a diversi livelli; si arriva a volte al caso limite in cui l'intera sceneggiatura viene definita intorno al prodotto che acquisisce un ruolo fondamentale nella storia). Il brand/product placement presenta vantaggi rispetto ad altri media tipici dell'above the line: elevata efficacia comunicativa (potenziata specie da inserimento nel film nel contesto narrativo e dall'associazione a determinati personaggi es attori testimonial), ampiezza dell'audience e costo a contatto nel ciclo di vita (ad es nel product placement cinematografico si consideri che il ciclo di vita di un film può essere molto esteso, dalle prime proiezioni alle apparizioni premium in rete televisiva, al noleggio home-video fino a diffusione in rete), targeting (consente di raggiungere target difficilmente raggiungibili con altri media), assenza di sovrapposizione (non è possibile avere due brand concorrenti nello stesso film). I svantaggi sono: difficoltà di pianificare gli obiettivi qualitativi e quantitativi ex ante. **In sede di negoziazione lo sviluppo del progetto non è del tutto chiaro e compiuto e inoltre l'immagine dipende dal giudizio qualitativo del pubblico che sarà conosciuto solo ex-post (così come l'ampiezza dell'audience raggiunta tramite il product placement).**

CAP7 PIANIFICAZIONE, ORGANIZZAZIONE E CONTROLLO DELL'ATT. DI COMUNICAZIONE

PRIMA PARTE: LE COMPETENZE E PRESIDI ORGANIZZATIVI INTERNI ED ESTERNI

Le opzioni organizzative per il presidio della comunicazione aziendale

Possiamo distinguere 2 approcci comunicativi a seconda che prevalga il bisogno di integrazione o la necessità di specializzazione; 1 **l'approccio integrato** è tipico di un'azione corporate ed è deputato a elaborare e comunicare un'immagine dell'impresa coerente con la sua identità, valori e cultura. Questa funzione deve sostenere l'integrazione tra comunicazione esterna ed interna e deve sintetizzare la specialità della comunicazione conseguente a differenze di posizionamento delle marche, articolazione territoriale, complessità del pubblico...; 2 **l'approccio funzionale** che al contrario deve perseguire scopi specifici orientato a un pubblico selezionato ed omogeneo (ad es la comunicazione interna deve sostenere identificazione e motivazione del personale, disarticolando la propria azione a seconda del contesto territoriale a cui si rivolge). — Oltre al problema del contenuto e finalità della comunicazione, occorre definire le modalità di realizzazione ovvero cosa gestire internamente all'impresa (integrazione) mediante presidi organizzativi stabili e cosa invece affidare all'esterno (esternalizzazione); si tratta quindi di decisioni di make or buy. La complessità dell'azione comunicativa viene gestita dall'impresa mediante una duplice struttura: una **struttura**

interna deputata a realizzare attività di comunicazione in via autonoma e interfacciandosi con la rete di operatori specializzati esterni (agenzie) e una **struttura esterna** costituita dall'agenzia di comunicazione di cui l'impresa si serve x realizzare proprie politiche comunicative. La scelta organizzativa deve tener conto di due dimensioni: il **grado di integrazione** (riguarda la scelta di fondo circa il grado di specializzazione/integrazione che si vuole dare all'azione comunicativa; la decisione di base è tra due possibili filosofie ovvero accentrare la comunicazione o delegarla ai relativi raggruppamenti. Nel caso di accentrare la comunicz la funzione prevalente sarà quella di integrazione, nel caso di delegarla prevale la specializzazione) e il **grado di esternalizzazione** della comunicazione (coinvolge il confine tra struttura interna ed esterna e dunque il grado di affidamento che si intende fare alle agenzie E al tipo di rapporto che con queste si intende mantenere). **VEDI SCHEMA** ----L'organizzazione interna Essa risente della filosofia di base scelta dall'impresa orientata a favorire o integrazione o specializzazione funzionale della comunicazione. Una via importante da adottare è una decentralizzazione dell'att produttiva, includendo la comunicazione nel sottosistema organizzativo prescelto. Nel caso di organizzazione funzionale, la comunicazione farà capo alla funzione di riferimento: ad comunicazione di marketing alla funzione commerciale. Diverso è il caso in cui la struttura assume la forma divisionale: qui le att. presidiate direttamente dal corporate manterranno la funzione accentrata, mentre le attività destinate alle divisioni saranno articolate tra queste (ad es puo' avvenire che la funz.finanziaria venga mantenuta a livello centrale e la gestione delle risorse umane delegata a livello di divisione; ad es se siamo in presenza di divisioni o società di un gruppo che opera in contesti etnici e culturali diversi). Tra i "problemi", mentre nelle imprese tradizionali si sviluppa quasi naturalmente una comunicazione x funzioni, quando siamo in presenza di gruppi o di imprese articolate in diversi business si deve favorire una comunicazione maggiormente integrata. Infatti una impresa tradizionalmente organizzata x funzioni affronta il problema della comunicazione via via che deve confrontarsi con nuovi contesti (ad es dovendo comunicare vs il mercato è naturale che nasca una struttura x rispondere a qste esigenze all'interno della funzione marketing). Nei grandi gruppi invece con acquisizioni, fusioni e via dicendo da un lato si amplia il business dell'impresa dall'altro si deve accreditare un'immagine unitaria e favorire i percorsi di integrazione della comunicazione all'interno della struttura. Si tende dunque a creare uno staff al vertice aziendale che presidi la comunicazione nell'organizzazione coordinata dalla figura del **communication manager**. Egli nasce a sostegno del vertice aziendale nella sua azione di comunicazione multidirezionale dell'identità e valori aziendali. E' dunque un organo di staff di alta professionalità e che deve favorire la convergenza di info e sostegno della line aziendale. Svolge anche funzione di cerniera tra org.interna ed esterna, specie quando l'approccio è a forte decentramento ed esternalizzazione. L'organizzazione esterna insieme alla ricerca della soluzione organizzativa piu' idonea sul versante interno, l'impresa al fine di soddisfare il fabbisogno di comunicazione deve intrattenere rapporti di collaborazione con soggetti esterni specializzati nella fornitura di servizi quali consulenza strategica, ricerche, branding, creatività, design... La prima struttura esterna ad operare in tale ambito è stata l'agenzia pubblicitaria ed è divenuto presto la principale artefice della pianificazione e produzione di mex pubblicitari. L'attuale tendenza alla concentrazione delle agenzie di comunicazione presenta vantaggi quali maggior forza competitiva, condivisione di ricerche critiche come know-how, flessibilità nella risposta al mercato (in termini settoriali, geografici..), attrazione e sviluppo di migliori talenti e competenze.. In quadro molto dinamico, è possibile ravvisare le fondamentali aree di business che vengono presidiate dalle strutture esterne: ricerche di mercato, advertising, management degli investimenti media, media planning, media buying e strategia media, identity della marca, direct marketing, attività promozionali, public affairs e pubbliche relazioni.. **GLI ATTORI DELLA COMUNICAZIONE PUBBLICITARIA** A) agenzia pubblicitaria è un'impresa di servizi professionali che fornisce all'inserzionista una serie di prestazioni di tipo consulenziale e tecnico che trova nella creatività la propria fondamentale competenza distintiva. La struttura organizzativa dell'agenzia pubbl. possono variare tra due estremi: l'agenzia a servizio completo (fornisce ampia gamma di servizi

comunicativi e pubblicità, branding e comprende 4 funzioni fondamentali come account service, servizi creativi, media planning, media buying e account planning) e l'agenzia specializzata (focalizza le sue attività su dati settori, audience, funzioni o strumenti del communication mix come ad packaging). Le diverse unità organizzative e le risorse esterne coinvolte devono essere in grado di assicurare lo svolgimento di funzioni come: 1) contatto, assistenza al cliente e coordinamento di servizi erogati (vengono garantiti dal servizio clienti o *account service*). Va detto poi che il reparto *account* si occupa di curare i rapporti con i responsabili dell'impresa cliente e collabora con questi nella definizione della strategia comunicativa. 2) la pianificazione strategica qui la figura professionale di rif. è lo strategic planner o *account planner* soprannominato the voice of consumer in quanto la sua principale competenza riguarda le ricerche qualitative sul consumatore. Fornisce il supporto di guida strategica e la sua conoscenza del cliente finale partecipando alle varie fasi di sviluppo di strategia comunicativa in stretta collaborazione con gli account manager, responsabili media.; 3) la creatività ossia il core del servizio offerto dall'agenzia. Viene assicurato dal reparto creativo (guidato dal direttore creativo) che a partire dal brief ricevuto dagli account si occupa di ideare i mex, progettarne l'esecuzione sui media prescelti e seguirne la produzione. -----Altre funzioni che pxn esternalizzate sono le ricerche quali qualitative (svolte spesso dal reparto account e che hanno oggetto la concorrenza, il mercato, il consumatore...), la produzione di messaggi (affidata a operatori e tecnici esterni come ad es casa di produzione audiovisiva; tali tecnici sono selezionati, controllati e coordinati dagli *art buyer* (i quali conducono trattative con fornitori esterni di materiale artistico e dirigono il lavoro da svolgere) e dai *producer* dall'agenzia (i quali operano a contatto con i creativi)), e la funzione di media management (condotta esternamente dai centri media; consiste nella pianificazione della diffusione di una campagna tramite specifici media e veicoli (*media planning*) nonché nella contrattazione dei prezzi e nell'acquisto di spazi pubblicitari dagli editori o dalle concessionarie (*media buying*)). – **B) centro media** è una organizzazione professionale altamente qualificata spesso facente parte dei grandi gruppi globali della pubblicità; esso opera nel media management come intermediario tra aziende investitrici e agenzie pubblicitarie da un lato e concessionarie ed editori dall'altro. L'esistenza dei centri media dipende dal fatto che l'att. di pianificazione e programmazn delle campagne pubblicitarie richiede competenze analitiche specifiche. Tale attività si concretizza sia in un processo ex-ante di pianificazione degli investimenti del cliente a seconda del numero e tipologie di consumatori potenziali che si intendono raggiungere e di programmazione sui vari mezzi, sia un'analisi ex-post dei risultati conseguiti. I centri media vengono remunerati sia da un cliente tramite canone annuale fisso o in % degli investimenti pubblicitari intermediati, sia dalla concessionaria tramite i 'diritti di negoziazione'. I centri media sono formati da: direttore media (gestisce budget, rapporti, trattative con le concessionarie e riceve il brief dal cliente..), media supervisor (traite d'union tra direttore media e le figure operative), media planner (figura esperta dei diversi canali pianificabili e dei vari aspetti dell'offerta pubblicitaria) e media executive (svolge attività aventi carattere operativo).

C) La concessionaria impresa commerciale la cui gestione caratteristica è incentrata sull'intermediazione degli spazi e tempi pubblicitari, che acquisisce in esclusiva dai mezzi di proprietà degli editori e vende all'agenzia, al centro media e direttamente all'inserzionista. La remunerazione di concessionaria consiste in una % del fatturato dell'editore; quest'ultimo dipende fortemente dalla raccolta pubblicitaria e spesso egli esercita un controllo sulla concessionaria alla quale è legato tramite nessi proprietari. (Publitalia 80 fa capo a Mediaset). Tale rapporto può avere un diverso grado di esclusività editoriale. Il livello di prezzi degli spazi pubblicitari dipende dal numero (contatti) e dalla tipologia (target) di consumatori raggiunti in unità di tempo dal mezzo di comunicazione, dal potere contrattuale della concessionaria, nonché da quello dell'inserzionista e del centro media che intermedia la transazione. **SECONDA PARTE: IL BUDGET PER LA COMUNICAZIONE** il budget è il doc. previsionale in cui sono rappresentate le att. inerenti il piano di comunicazione e la previsione dei costi necessari alla sua realizzazione ed è una componente del processo di programmazione economica a gestionale in quanto parte integrante del budget aziendale. In base alle differenti prospettive di analisi, le diverse alternative di budget

possono essere considerate come: costi di esercizio (sostenuti x il normale svolgimento dell'att.corrente e confluiscono nel conto economico; vengono sostenuti x il presidio del potenziale di mercato nel breve periodo) e investimenti (costi capitalizzati nello stato patrimoniale del bilancio e ammortizzati nel tempo proprio x la loro capacità di produrre benefici nel medio-lungo termine e di incrementare il valore patrimoniale aziendale). Ulteriore classificazione delle spese comunicative riguarda la ripartizione tra componenti di costo fisse e variabili. In genere le imprese che adottano una visione in chiave competitiva tendono a considerare i costi comunicativi come variabili in quanto funzione degli obiettivi di vendita; al contrario le imprese che adottano un approccio più innovativo tendono a considerarli componenti fissi. **I METODI PER LA DETERMINAZIONE**

DEL BUDGET La formulazione del budget risulta un'att. spesso complessa x la mancanza di immediati nessi causali tra costo sostenuto e ricavo ottenibile rende difficile identificare il livello ottimale di budget destinati alle singole campagna. Circa i diversi obiettivi della comunicazione di marketing, un primo metodo esclusivamente razionale potrebbe essere cmq essere applicato quando i risultati attesi sono perlopiù di tipo economico e quindi espressi in potenziale aumento di vendite e profitti. Tale metodo ipotizza che le risorse disponibili possano essere utilmente utilizzate al budget di comunicazione fino al livello di massimizzazione dei profitti generati da tale attività. **VEDI**

GRAFICO *La comunicazione inizia a generare effetti positivi solo quando la spesa annuale si attesta a livelli consistenti, al di sotto dei quali i risultati realizzati non riescono nemmeno a coprire l'onere sostenuto (fino al punto A). Per livelli di comunicazione superiori al punto A i vantaggi risultano maggiore degli oneri supportati. A partire dal punto B (invece i vantaggi continuano ad aumentare in termini assoluti ma non relativi perché l'incremento di spesa in comunicazione si traduce in aumento meno che proporzionale dei vantaggi. A partire dal punto C la differenza tra vantaggi e oneri si riduce anche in valore assoluto. In corrispondenza del pto B si realizza dunque la spesa in comunicazione ottima in termini relativi, mentre nel punto C si realizza la spesa ottima in valore assoluto.* -----

Oltre alle difficoltà connesse alla quantificazione degli effetti economici sopracitati si aggiunge il combinato manifestarsi dell'effetto Laq (riguarda il differimento temporale tra momento di realizzazione dell'attività di comunicazione e il momento in cui si osservano i ritorni in termini commerciali) e dell'effetto Carry over (connesso alla valutazione del perdurare nel tempo degli effetti di trascinamento ascrivibili a campagne precedenti; dipende dal calendario della campagna, dalla capacità di impatto del mex, nonché all'eventuale ricorso alla prova di acquisto). ----Per la determinazione dell'entità del budget per la comunicazione di marketing si deve tener in considerazione fattori qualitativi tra cui fase del ciclo di vita del prodotto (nuovi prodotti necessitano ad es. >investimenti in comunicazione x aumentare la notorietà (brand awareness) e indurre consumatori al primo acquisto), quota di mercato detenuta dall'impresa, dinamica competitiva del settore (l'investimento in campagna vuole contrastare l'azione del competitor), frequenza d'acquisto (il ripetersi degli acquisti rende necessaria una presenza sistematica sui mezzi comunicativi) e differenziazione prodotto (per sostenere la conoscenza degli elementi differenzianti rispetto alla concorrenza). **I METODI DI BUDGET**

INTERNO Ci sono due metodi studiati in relazione a circostanze interne d'azienda: **A) Metodo dell'importo disponibile o residuale:** consiste nel definire la dimensione dello stanziamento complessivo in funzione della situazione economica o finanziaria dell'impresa. Si tratta di un metodo elementare e di agevole applicazione ma con limiti come l'ignorare ad es le eventuali opportunità offerte dall'ambiente di marketing circostante. **B) Metodo dell'importo fisso e metodo dell'inerzia** (il primo si basa sulla determinazione dell'importo da investire prestabilito dal management, il secondo assume come rif. il budget dell'anno precedente attuando correttive in base a tasso inflazione); tali tecniche sono utilizzabili solo x brevi periodi in casi di carenza di informazioni e risorse. **I METODI DELLE PARITÀ E DELLE PERCENTUALI** sono tecniche che prevedono la determinazione del budget in funzione all'osservazione di fenomeni esterni (parità concorrenziali) o interni (livello di vendita) cui riferire l'entità del budget da stanziare x l'att. di comunicazione. **A) Metodo della percentuale delle vendite** (tale metodo prevede di definire l'investimento in comunicazione in considerazione di determinati parametri percentuali

sulle vendite (attuali e passati); **B) metodo della parità competitiva** con esso le imprese stabiliscono gli stanziamenti (specie qli inerenti la comunicazione pubblicitaria) allo scopo di mantenere invariato il loro rapporto di forza nei confronti della concorrenza e favorire una certa stabilità concorrenziale). *Il rapporto in base al quale viene determinato lo stanziamento è il seguente: s/q dove $S=share\ of\ voice$ cioè il rapporto tra investimento dell'azienda X (budget) e l'investimento complessivo del settore in pubblicità; $q=quota\ di\ mercato$. In considerazione di alcune evidenze relative alle singole marche, si possono generare diverse opzioni: marche in crescita ($s>q$; pubblicità aggressiva), marche consolidate ($s<q$; pubblicità opportunistica), marche in perdita ($s<q$, pubblicità ridotta (anche a rischio di perdere ulteriori quote di mercato) e marche in equilibrio ($s=q$; pubblicità di mantenimento (solo qui lo share of voice sarà quindi in linea con la quota di mercato).* **METODI DEGLI OBIETTIVI** Tali metodi cercano di individuare il budget da destinare alla comunicazione in rif. a obiettivi specifici e attesi dalla campagna. **A) metodo dell'obiettivo da conseguire** il sostanzamento delle spese viene determinato in base agli obiettivi conseguire sia in termini di copertura e di frequenza sia in termini di percezione del messaggio; seguendo tale metodo si distinguono due tipi di budget ossia il budget di contatto (nasce da specifiche esigenze di copertura e frequenza x ottenere la combinazione ottimale di mezzi a impatto comunicativo piu' elevato; esso si basa sui dati di costo relativi all'impiego e diffusione dei vari media e alle informazioni su profili socio-demografici, stili di vita) e il budget a impatto percettivo (dipende invece specie da obiettivi comunicazionali di origine psicosociologica e si basa sulla quantificazione di costi relativi al loro perseguimento in termini di media, copertura, frequenza di annunci..). *Il percorso di definizione dello stanziamento prevede 3 fasi: definizione obiettivi di comunicazione (qualitativi e quantitativi), individuazione delle att. necessarie x raggiungere tali obiettivi e stima dei costi delle att. di comunicazione individuate.* Lo svantaggio di tale metodo è qlo di non considerare le potenziali reazioni dei concorrenti, mentre il vantaggio è qlo di considerare risultati qualitativi e quantitativi imputabili alla comunicazione e valutare strumenti e fabbisogni finanziari necessari x raggiungerli. **B) metodo degli obiettivi di vendita** si focalizza su modelli matematici in grado di rapportare l'investimento in comunicazione alle vendite; **C) zero-based budget** noto anche come metodo totale: consiste nello stabilire uno stanziamento complessivo in base alle esigenze riscontrate; i responsabili devono costruire senza riferimenti o esperienze pregresse il budget necessario alle campagne comunicazionali sostenendo da un lato l'efficacia dell'azione proposta e dall'altro la correttezza delle relative stime di costo----- **LA GESTIONE E ATTRIBUZIONE DEL BUDGET** Una quota consistente del budget di comuncz è connessa ai costi connessi all'acquisto degli spazi su mezzi di comunicazione. Una parte rilevante è poi assorbita dai costi di agenzia sintetizzabili in: commissioni (la forma piu' tradizionale di costo e consiste in una provvigione calcolata sulla spesa totale sostenuta dall'azienda nella realizzazione e diffusione della campagna di comunicazione), fee (remunerazione fissa o forfettaria concordata con la committenza). Un'altra parte significativa è indirizzata alla organizzazione di eventi, incontri, convention spesso gestiti da agenzie di PR. Va detto poi che nelle grandi imprese le aree di comunicazione pnxn exr collocate, in termini di macrostruttura organizzativa, a livello corporate (comnczn istituzionale, economico-finanziaria), a livello di business unit, di singola unità produttiva o filiale di mercato (comunicazione organizzativa o di marketing) e possono exr coordinate in modo articolato e su differenti livelli della struttura organizzativa. In un'ottica gestionale c'è l'esigenza di assegnare il budget sia in termini di centri di costo (unità org.ve beneficiarie del servizio acquisito) sia in termini di centro di spesa (unità org.ve cui è attribuita la selezione dell'interlocutore (come agenzie, organizzatori di eventi) e la gestione del rapporto amm.vo). **TERZA PARTE: IL PIANO DI COMUNICAZIONE** (rappresenta uno strumento formale x porre in exr un agire comunicativo consapevole, controllabile e coordinato; la finalità è qla di sviluppare un'immagine di marca coerente con l'identità di marca) Il management della comunicazione presuppone la piena realizzazione dell'ottica della pianificazione strategica che è il continuo processo del prendere sistematicamente decisioni imprenditoriali implicanti assunzioni di rischio con la maggior conoscenza possibile delle loro conseguenze future, organizzare

sistematicamente gli sforzi necessari x realizzare queste decisioni e confrontare i risultati di queste decisioni con le aspettative tramite un sistematico feedback. Puo' delinearsi un autentico **ciclo direzionale della comunicazione** (ciclo che comprende programmazione,organizzazione,conduzione e controllo; tutto cio' significa che dopo aver fissato gli obiettivi da perseguire tramite il piano di azione, riferito a un arco temporale, si definiscono i centri di responsabilità e si allocano in modo opportuno le risorse umane,tecniche e finanziarie; è quindi necessario integrare la comunicazione nelle strutture e processi operativi dell'impresa,oltre a progettare e attivare un sistema di controllo antecedente (valutazione ex-ante,cioè preventivo rispetto alle att.pianificate),concomitante(verificare in fieri gli obiettivi prefissati) e susseguente(ex-post) x la valutazione sistematica delle condizioni di efficienza ed efficacia. Va detto che ogni singola area di comunicazione d'impresa deve exr governata secondo una logica sistemica, cioè quale elemento costitutivo della corporate communication, attorno al baricentro della corporate identity. **La corporate communication o comunczn d'impresa** rappresenta lo strumento manageriale e unitario tramite cui tte le forme consapevoli di comunicazione interna ed esterna d'impresa vengono armonizzate nel modo piu' efficace ed efficiente possibile al fine di creare una base favorevole e relazionale con i pubblici influenti. **SCELTE DI INTEGRAZIONE DELLA COMUNICAZIONE DI IMPRESA** in tale ambito delimitiamo il campo di analisi a due fondamentali concetti di integrazione tra loro connessi: **1) Integrazione come interrelazione – nella pianificazione,nell'esecuzione e nel controllo – delle forme, delle aree, degli strumenti, dei mezzi e dei veicoli di comunicazione**: in questo senso il management della comunicazione deve basarsi su una programmazione strategica e operativa il piu' possibile articolata, che richiede un forte commitment, l'ampliamento progressivo di prospettiva rispetto alle singole funzioni coinvolte, lo sviluppo di capacità composite e di nuove competenze, come pure di elevati livelli di flessibilità e di una particolare forma mentis. Tra gli ostacoli da superare x l'affermazione di una pianificazione integrata sottolineamo i problemi legati alla fase di controllo ossia la misurazione dell'efficacia dei piani. Si pensi ad es alla cmnczione di marketing nell'ambito della quale la pianificazione di un complesso di obiettivi,strategie,strumenti,mezzi,azioni dà luogo alla cosiddetta integrated marketing communication. Così' facendo si riconosce il valore aggiunto di un piano che valorizza i ruoli strategici di una varietà di discipline di comunicazione (pubblicità,promozioni ad es..) e combina tali strumenti nel marketing communication mix; **2) integrazione come problematica di natura organizzativa riguardante il coordinamento e l'estensione delle unità variamente preposte alla gestione dei flussi di comunicazione**. Il coordinamento si realizza in pratica tramite meccanismi formali (procedure,ruoli,team interfunzionali) e informali. L'interazione si riferisce per esempio a flussi di lavoro, a scambio di risorse tra diverse unità,alla frequenza e grado di formalizzazione delle comunicazioni. Una questione di fondo di questo secondo concetto è se centralizzare (cioè tto il potere in una singola posizione ad es individuo o dipartimento) o meno (cioè decentralizzare ovvero processo di delega di responsabilità e poteri decisionali) la pianificazione strategica delle comunicazioni. Va detto ora che le imprese che adottano la cosiddetta **struttura di tipo monolitico** utilizzano un unico nome di marca,logo e stile visivo; al contrario nella **struttura di marca**, ogni strategic business unit o prodotto ha il proprio brand identification mix in assenza di un legame manifesto con il nome e lo stile della casa madre. Nelle organizzazioni segnate da una **brand architecture monolitica** la pianificazione della comunicazione avviene in larga misura in modo centralizzato a cura della direzione comunicazione; il direttore della comunicazione non è solo responsabile del planning strategico e del coordinamento delle comunicazioni interne ed esterne ma anche di alcuni compiti operativi specie circa le pubbliche relazioni e il corporate branding. In questo modo il piano strategico di comunicazione è in grado di stabilire la direzione vs cui orientare la comunicazione d'impresa, garantendo una visione di lungo periodo. Nelle imprese con **struttura dell'identità di tipo branded** invece non esiste una funzione di communication management effettivamente centralizzata: la direzione comunicazione presenta una ridotta complessità e non si occupa in questo caso della pianificazione di marketing o di quella finanziaria, completamente decentralizzate presso le rispettive unità org.ve di competenza. Sorge quindi

l'esigenza di coordinamento. **PIANIFICARE LE COMUNICAZIONI** Le scelte delle organizzazioni con rif. alla pianificazione della comunicazione sono variabili; è possibile cmq individuare due linee di condotta tipo ispirate a principi antitetici come l'integrazione e la specializzazione. In relazione ad essi distinguiamo due approcci opposti al communication planning: **1) nell'ottica integrata** il sistema di pianificazione della comunicazione d'impresa (Corporate Communication Planning System) comprende le dimensioni strategiche e operative e si snoda in elementi chiave come: **fase conoscitiva** (volta a comprensione dei principali fattori critici riferiti al contesto esterno (es. macro-ambiente concorrenza) e interno (es. strutture, competenze..), **elaborazione di alternative strategiche, selezione integrata di nuovi obiettivi e strategie comunicative, progettazione e attivazione di congrui meccanismi di controllo** capaci di assicurare feedback significativi e tempestivi utili al management x apportare i piu' opportuni interventi di aggiustamento nel breve e/o nel lungo termine (es. revisione di obiettivi generali e specifici, ritocchi del budget); **2) nella prospettiva opposta di specializzazione** delle comunicazioni non è possibile disegnare un framework simile, dunque di volta in volta, a seconda dell'ambito in oggetto (branding, comunicazione interna, crisis management..), vengono fissati obiettivi e strategie specifici e predisposti i singoli piani che non beneficiano di adeguati meccanismi di raccordo strategico e operativo ma che dovrebbero risultare tutti coerenti con le formulazioni strategiche generali dell'impresa. L'integrazione della pianificazione avviene solo tramite specie la definizione di linee guida di comunicazione. --- Analizziamo ora le attività principali nelle quali si sostanzia un ideale piano strategico di comunicazione integrata: **1) definizione del gruppo di lavoro (planning team) ed esplicitazione del sostegno della direzione**: è opportuno costruire un comitato di coordinamento strategico comprendente il Chief Executive, responsabile delle funzioni interessate, e altre figure professionali senior. Il coordinamento operativo spetta a un gruppo di lavoro ad hoc diretto dal responsabile della comunicazione, che comprende di solito anche consulenti esterni; **2) analisi della situazione e dei fabbisogni di comunicazione**: il planning team, utilizzando vari metodi e strumenti, svolge in via preliminare un'attività di audit rivolta sia al contesto comunicativo di rif. sia all'organizzazione. Si fa rif ad es. all'individuazione di punti forza e debolezza della gestione e del communication management, all'identificazione di opportunità e minacce, all'evidenziazione dei principali fabbisogni di comunicazione e alla valutazione del contributo della comunicazione nei processi chiave di creazione di valore dell'impresa... **3) formulazione di principi guida e fissazione di obiettivi** un buon piano di comunicazione integrata deve identificare le finalità, vale a dire i principi guida comunicazionali i quali devono essere in linea con la vision, mission e il sistema valoriale dell'organizzazione. **4) definizione di strategie e azioni** alla luce dei piani precedentemente realizzati, degli orientamenti e obiettivi prescelti, vengono tracciate le vie da percorrere x raggiungere tali traguardi (strategie) nonché le modalità di attuazione (strumenti e azioni) secondo una precisa tempificazione. – Bisogna dunque definire alcuni quesiti: a chi comunicare (target)? – Cosa e Come (quale messaggio e mix di strumenti)? – Quando (con rif alla tempistica)? – Con quali risorse (con rif a budget, outsourcing)? – Come valutare il piano? (**ossia la progettazione di un sistema di controllo antecedente, concomitante e susseguente che consenta di valutare l'efficacia e l'efficienza di ogni singola iniziativa, oltre al processo di pianificazione stesso**)) **5) attuazione, monitoraggio e valutazione** vengono poste in essere le attività progettate attivando in modo continuo un articolato sistema di meccanismi di feedback previsto in sede di pianificazione. **Le caratteristiche di un piano di comunicazione efficace**

- **Realismo**: importanza della fase conoscitiva e delle ricerche;
- **Comprensibilità**: chiaro e semplice per essere diffuso;
- **Condivisione**: dal top management e soprattutto da chi lo metterà in pratica
- **Congruenza**: coerenza con le impostazioni generali, obiettivi pianificati, pubblici, messaggi, budget, ecc.;
- **Flessibilità**: non rigido ma capace di essere declinato in base alle combinazioni obiettivo/destinatario/strumento;
- **Continuità**: **pianificazione di comunicazione deve essere valida nel lungo periodo**;
- **Dinamicità**: il piano deve saper recepire input esterni e interni, nonché feedback generati dal controllo

CASO IKEA azienda multinazionale con 82% di fatturato realizzato in Europa, fondata in Svezia e con sede nei paesi bassi, specializzata in vendita mobili, oggettistica x casa, complemento d'arredi a prezzi competitivi (offerta economica, buon design, prezzi accessibili). E' un'azienda forte nonostante la crisi. Ci sono molteplici motivi: **forte coerenza tra azioni e valori guida** ad es. l'imprenditore Kamprad vive da persona mediocre, con macchina piccola e non lussuosa, vita modesta...; ad es il prezzo alto è inteso come mediocrità, vengono utilizzati racconti e storie x dare maggior efficacia alla comunicazione come ad storie di dirigenti che volano in seconda classe (nell'ottica "di quello che faccio è più credibile di quello che dico"); tutti questi sono canali alternativi a proposito della **democratizzazione casa**; i canali tradizionali sono a tal proposito pubblicità, tv, affissioni, cataloghi...); si basa in sintesi sul creare una vita quotidiana migliore x la gente dando un contributo importante appunto al **processo di democratizzazione della casa** (anche a livello di prezzo, prezzi accessibili...). Altro valore forte di ikea è l'**informalità** che racchiude ad es il dress code, il dare del tu, si può toccare con le mani i prodotti e far giocare i bambini in appositi spazi, grande grazie (x ringraziare i dipendenti dell'impegno del lavoro fatto nella creazione del successo, l'azienda decide di ripartire talvolta i risultati delle vendite tra tutto il personale collocato in tutto il mondo (dal presidente al personale di snack bar), e settimana antiburocratica (durante il quale il topmanagement lavora come assistente di vendita in negozio...). Altro valore d'ikea è l'**eticità**: anche a tal proposito si utilizza canali tradizionali come il catalogo e non c'è uso di pubblicità o media; circa i canali alternativi c'è l'adozione di un preciso codice di comportamento fornitori (i prodotti ikea devono essere realizzati responsabilmente dal punto di vista ambientale e in condizioni lavorative accettabili ad es senza l'utilizzo di lavoro minorile; va detto poi che vengono accettate solo sostanze approvate nei prodotti ikea e che ad es. il legno deve essere ricavato da foreste gestite responsabilmente; vediamo poi il legame con associazioni come Save the Children. Vediamo sempre tra i canali alternativi il fatto che ikea chiede ai clienti di riportare l'albero di natale acquistato nei propri negozi prima delle feste; ikea valuta quindi lo stato di conservazione degli alberi e si fa carico di ripiantare quelli sopravvissuti in condizioni biologiche idonee. Tra gli altri valori quello della famiglia con la relativa ikea family card che dà diritto ad appositi benefici. **CASO BCC** La sua natura cooperativa si concretizza nella partecipazione e pariteticità diffusa tra i soci nel governo della banca. Il mutualismo è realizzato orientando specie l'attività a favore dei soci; la bcc non si ispira tanto a logiche di profitto, ma vuole produrre utilità e vantaggi ai clienti/soci e al territorio, sostenendo lo sviluppo comunità locale dal punto di vista culturale, etico ed economico. **Valori essenziali sono dunque cooperazione, mutualità e localismo**. Quest'ultimo è un carattere tipico delle bcc essendo banche del territorio (i cui soci sono espressione del contesto in cui esse operano), nel territorio (appartenendo al contesto locale di riferimento) e per il territorio (nascono ed essendo obbligate a operare nell'area geografica di competenza). Va detto che essere bcc significa specie ex parte banche di relazione cioè riuscire a sviluppare nel tempo i legami tra banca (personale interno e direzione centrale) da un lato, e clienti, soci, comunità di riferimento. dall'altro. La semplicità e informalità che alimentano i rapporti commerciali e creditizi permettono lo sviluppo di quella **conoscenza diretta e fiducia** reciproca con i soci e il territorio, andandosi a qualificare in base ad una relazione di **prossimità, conoscenza e confidenza** con la clientela e comunità di riferimento. (**fattori differenzianti** principali senza dimenticare, ovviamente, **il radicamento, il forte impegno e coesione mostrati dalla bcc**). Le bcc si propongono insomma come banche locali in ragione specie della loro concreta appartenenza alla vita, storia, cultura del territorio in cui operano e delle azioni e iniziative intraprese a favore della collettività, svolte principalmente nel campo dell'assistenza sociale, formazione, salute, casa, assicurazione, garanzia di crediti vs imprese e persone, previdenza, supporto alla maternità e ambiente. Si può dunque intuire che le bcc contribuiscono attivamente in termini di responsabilità sociale alla sostenibilità della comunità di riferimento. Secondo un'ottica TCC (total corporate comm.), la **comunicazione primaria** riguarda in linea generale la capacità impresa di diffondere messaggi vs l'esterno tramite prodotti/servizi e azioni riguardanti il comportamento sia dell'impresa vs i suoi dipendenti e nell'arena competitiva sia dei dipendenti vs gli stakeholder. Le bcc a tal proposito sembrano ex parte attivamente impegnate a favore

dello sviluppo sostenibile con iniziative e accordi con altri attori (anche accordi ad es con legambiente). Va detto inoltre che le bcc vanno viste come sostenitrici (es.finanziamenti a impreve/privati per salvaguardia di aree verdi e creazione energia rinnovabile x riscaldamento ambienti) sia come promotrici (ad es il personale interno viene formato all'osservanza di codici comportamentali compatibili con l'ambiente (es riciclare carta), mentre agli altri soci e membri della comunità locale ad es vengono fornite regole x adottare un risparmio energetico). La comunicazione secondaria si riferisce ai mezzi che l'impresa adotta x trasmettere mex riferibili a comunicazioni istituzionali e commerciali (bilancio,pubblicità..). A tal proposito circa gli strumenti di comunicazione diffusi a livello locale, le bcc pxn promuovere presso la comunità locale i vari interventi realizzati anche a tutela dell'ambiente tramite il bilancio sociale e di missione, un doc redatto annualmente che è espressione della complessiva att.bancaria ma anche il racconto delle esperienze concrete e dell'impegno assunto vs i soci, clienti,comunità locale...; è espressione anche delle informazioni sull'assetto istituzionale e sui valori di rif, della dimostrazione concreta dell'attuazione dei principi guida, mission e azioni svolte dalla bcc ...E' dunque un veicolo di comunicazione del valore creato dalla banca vs gli stakeholder nel territorio di competenza (è diffuso sia ai soci che alle diverse fasce di mercato ad es.con l'invio postale...). Al fine di promuovere l'impegno nella sostenibilità e divulgare un'immagine e reputazione positive, è privilegiata la distribuzione del bilancio sociale e di missione (e di altri strumenti comunicativi cartacei come brochure e depliant) durante gli eventi istituzionali organizzati dalle bcc, incontri utili x mostrare alla collettività, anche tramite la comunicazione face-to-face, i risultati raggiunti e i progetti futuri. Circa gli strumenti di comunicazione diffusi a livello nazionale, a differenza delle singole bcc, il tema della sostenibilità via web è reso ben visibile sul sito del credito cooperativo anche tramite il marchio ombrello (bcc-banca dell'energia pulita) creato in rif ad accordo con Legambiente. Passando alla campagna di comunicazione i mex diffusi dai media tradizionali come tv,radio, sono affrontati tendendo alla chiarezza,incisività e focalizzazione (es. in 30 anni ho cambiato tto tranne la mia banca). Circa la comunicazione terziaria facciamo rif a **passaparola**,notizie divulgate sui vari forum, commenti dei media e informazioni diffuse tra i soci e i clienti, come pure dai concorrenti. Con riguardo a bcc, i soci parlano tra loro e con gli altri membri della comunità locale in rif. all'impresa, al rapporto sviluppato con essa, alle sue attività, trasferendosi impressioni ed esperienze. Gli stessi dipendenti e vertici aziendali vengono a conoscenza dei relativi giudizi e valutazioni in modo diretto e personale spesso durante le occasioni di incontro non formale.