



CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA
DI TORINO

La comunicazione per la nuova impresa





CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA
DI TORINO

La comunicazione per la nuova impresa

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

Diritti esclusivi Camera di commercio industria artigianato agricoltura di Torino.
Vietata la riproduzione a terzi.

Coordinamento editoriale: Settore Nuove Imprese

Coordinamento grafico: Settore Comunicazione istituzionale e Relazioni esterne

A cura di Aldo Viapiana

Stampa: Mario Gros Industrie Grafiche

Finito di stampare: gennaio 2005

Indice

<i>Introduzione</i>	1
---------------------------	---

Capitolo primo

La comunicazione come leva integrante del marketing dell'impresa

1.1 Il ruolo della comunicazione per l'impresa	5
1.2 Che cosa comprende la comunicazione d'impresa	7
1.3 La comunicazione è una delle leve del marketing	11
1.4 I mercati evolvono e impongono un salto di qualità per le imprese	14

Capitolo secondo

La comunicazione per la nuova impresa: trasparenza, coerenza tra obiettivi, strategie e tattiche, omogeneità di immagine

2.1 La comunicazione per la nuova impresa	17
2.2 La comunicazione interna	19
2.3 La trasparenza	20
2.4 La condivisione degli obiettivi	22
2.5 La preparazione degli strumenti di comunicazione interna	23
2.6 La comunicazione esterna	24

Capitolo terzo

Gli elementi generali della teoria della comunicazione

3.1 Il processo di comunicazione	29
3.2 Un modello per il processo di comunicazione	29
3.3 Il significato di comunicare	32
3.4 Approcci, assiomi e fattori di efficacia della comunicazione	33
3.5 Modi della comunicazione: analogica e verbale	35
3.6 Stili di comunicazione e comunicazione indiretta	38
3.7 Comunicazione persuasiva e negoziazione del conflitto	39

Indice

Capitolo quarto

Il ruolo della pubblicità come componente della comunicazione d'impresa

4.1 I più diffusi luoghi comuni sulla pubblicità	41
4.2 La teoria dello stimolo-risposta e dei riflessi condizionati	44
4.3 La psicoanalisi al servizio della pubblicità	45
4.4 Il ruolo della pubblicità	48
4.5 Il destinatario	49

Capitolo quinto

Il messaggio, la fonte, i mezzi pubblicitari, come stabilire l'investimento pubblicitario

5.1 Il messaggio	53
5.2 La fonte	57
5.3 I gruppi sociali di riferimento	59
5.4 I mezzi pubblicitari	61
5.5 Come stabilire l'investimento pubblicitario	65

Capitolo sesto

Le promozioni delle vendite

6.1 L'evoluzione dell'attività promozionale	69
6.2 I principi base delle promozioni	70
6.3 Gli obiettivi delle promozioni	70
6.4 Tipi di tecniche promozionali	72
6.5 Meccaniche promozionali	73
6.6 Effetti delle promozioni	76
6.7 Gli effetti negativi delle promozioni	77
6.8 Benefici, costi, rischi, vincoli associati a una meccanica promozionale	78

Capitolo settimo

Il prodotto comunica: vestirlo con il packaging

7.1 Che cos'è il packaging	81
7.2 L'importanza della confezione	82

Indice

Capitolo ottavo

La marca e l'immagine dell'impresa

8.1 La marca come sintesi dell'identità dell'impresa	85
8.2 Le pubbliche relazioni di marketing	90

Capitolo nono

Comunicazione personale e stile comunicativo

9.1 L'importanza della comunicazione	97
9.2 I principi base della comunicazione	97
9.3 Contenuto e relazione	98
9.4 Le matrici della comunicazione	98
9.5 I segnali della comunicazione analogica	100
9.6 La sintonia nella relazione	101
9.7 I filtri sensoriali	102
9.8 L'insicurezza porta all'incongruenza	104
9.9 Autoanalisi del proprio stile comunicativo	105

Capitolo decimo

Come gestire con successo gli eventi: i comunicati stampa, le conferenze, le relazioni

10.1 Perché un comunicato stampa?	107
10.2 Il nostro comunicato stampa ha avuto successo? Da quante e da quali testate giornalistiche è stato pubblicato?	108
10.3 Tenere una conferenza: aspetti da considerare	110
10.4 Un particolare tipo di conferenza: la conferenza stampa	115

Capitolo undicesimo

L'arte della delega come strumento di comunicazione e immagine

11.1 Le risorse a disposizione	119
11.2 Come investire nel capitale tempo	119
11.3 Classificazione delle attività	120
11.4 Quali attività delegare?	122
11.5 Delegare con successo	122
11.6 Il peso della motivazione	123
11.7 La comunicazione manageriale	124
11.8 Il colloquio gestionale	125

Indice

11.9 Le fasi del colloquio manageriale	126
11.10 Il richiamo efficace	127
11.11 Le riunioni	128

Capitolo dodicesimo

Che cos'è il Marketing Diretto: gli strumenti e le tecniche utilizzate

12.1 Che cos'è il Marketing Diretto	131
12.2 Le aree di applicazione del Marketing Diretto	132
12.3 I fattori critici di successo del Marketing Diretto	134
12.4 Come si articola una campagna di Marketing Diretto	140
12.5 Marketing o Marketing Diretto?	142

Capitolo tredicesimo

Il Data Base di Marketing e la legge sulla privacy

13.1 Che cos'è il Data Base di Marketing	145
13.2 Come si costruisce un Data Base di Marketing?	146
13.3 La stratificazione dei clienti	147
13.4 La copertura del mercato potenziale	151
13.5 La legge 675/96 sulla privacy	154

Capitolo quattordicesimo

La valutazione economica nel Marketing Diretto

14.1 Il Marketing Diretto permette di valutare i risultati	161
14.2 Gli elementi della valutazione economica	161
14.3 L'analisi dei ritorni	167
14.4 I test nel Marketing Diretto	171

Capitolo quindicesimo

Il telemarketing: caratteristiche, tecniche, errori da evitare

15.1 Il telemarketing per la gestione razionale del mercato	175
15.2 Il telemarketing e l'azienda	177
15.3 La preparazione della campagna	178
15.4 Le caratteristiche della comunicazione telefonica	179
15.5 Le tecniche del telemarketing	181
15.6 I risultati della campagna	190

Indice

Capitolo sedicesimo

Gli strumenti del telemarketing

16.1 Di quali strumenti disporre?	191
16.2 La lista di base	191
16.3 Lo script di telefonata	192
16.4 Il repertorio delle obiezioni e delle argomentazioni	194
16.5 La scheda contatto	195
16.6 Formule utili ed espressioni da evitare	196

Capitolo diciassettesimo

La rete affianca i mezzi tradizionali: Internet come mezzo di comunicazione

17.1 I miti di Internet	199
17.2 Grazie al sito si possono risolvere tutti i problemi delle aziende	199
17.3 Internet si riduce a due o tre pagine web che servono da vetrina	200
17.4 Internet non serve alle aziende	200
17.5 La delusione da Internet	201
17.6 L'audience	202
17.7 La rigenerazione	202
17.8 Il rapporto tra Internet e l'azienda	203
17.9 Il rapporto tra Internet e l'utenza	204
17.10 Il rapporto di comunicazione tra l'azienda e l'utente	205
17.11 Un progetto di comunicazione	205
17.12 Cosa e come può comunicare un sito?	206

Capitolo diciottesimo

Le reali potenzialità della rete e come sfruttarle al meglio: utilità, promozione e business

18.1 La comunicazione on-line	209
18.2 Contesto in cui inserirsi	209
18.3 Messaggio da veicolare	210
18.4 Codice da utilizzare	210
18.5 Le figure professionali coinvolte nella progettazione di un sito	210
18.6 Il progetto di comunicazione	211
18.7 La promozione del sito	213
18.8 Posizionamento sui motori di ricerca	214
18.9 Iscrizione sui portali di settore	215
18.10 Come utilizzare le date per sviluppare promozione aziendale	215
18.11 La newsletter e la privacy	216
18.12 Strumenti per il new business	217

Indice

Capitolo diciannovesimo

Le opportunità di cambiamento: Internet e l'evoluzione interna all'azienda

19.1 Le esperienze negative	219
19.2 Conseguenze organizzative	219
19.3 Come si determinano gli obiettivi di un sito Internet?	220
19.4 Come si determina il target di un sito Internet?	221
19.5 Il sito "vetrina BtoB"	222
19.6 Il sito "vetrina BtoC"	223
19.7 Il sito "e-business BtoB"	224
19.8 Il sito "e-commerce BtoC"	226

Capitolo ventesimo

Le tecniche di misurazione dell'efficacia della pubblicità e della comunicazione d'impresa

20.1 La misurazione dell'efficacia della pubblicità e della comunicazione	229
20.2 Le ricerche per le campagne pubblicitarie	231
20.3 Le indagini sui mezzi	233
20.4 Le indagini sull'immagine della marca	237
20.5 Le tecniche d'indagine – i focus-group	240
20.6 Le tecniche d'indagine – le ricerche quantitative	243

<i>Bibliografia</i>	247
---------------------------	-----

<i>Gli autori</i>	253
-------------------------	-----

Introduzione

L'impresa comunica sempre, anche quando pensa di non farlo.

Qualcuno potrebbe ritenere che la comunicazione sia una prerogativa solo delle grandi imprese, strutturate, da molti anni sul mercato, un lusso che solo chi dispone di consistenti risorse finanziarie può permettersi.

Ritenere che la comunicazione sia solo particolarità di tale tipo di aziende significa precludersi ogni possibilità non solo di crescere ma addirittura di esistere come realtà imprenditoriale.

Infatti già solo parlare con i clienti, presentare la propria offerta e i prodotti, o ancora prima definire un nome per la propria impresa significa comunicare. La questione è che non sempre queste semplici e basilari attività si avvicinano sapendo che stiamo comunicando.

Questo testo nasce quindi dalla necessità di fornire alcune indicazioni pratiche sulle modalità di comunicazione, con particolare riferimento alle aziende di nuova o recente costituzione, anche se le indicazioni contenute valgono per tutti i tipi di imprese. Le regole della comunicazione sono infatti uguali per tutti, e sarebbe sbagliato pensare che possa esistere un tipo di comunicazione per le grandi aziende e una per le micro, una per il commercio e un'altra per i beni industriali, una per le aziende manifatturiere e un'altra per chi si occupa di servizi.

Ciò che invece può cambiare è il modo con cui si declinano le modalità operative, la strategia di comunicazione che si definisce, i mezzi che si utilizzano. Ma questo non dipende, di nuovo, dalla dimensione o dal tipo di attività dell'impresa, bensì dalla combinazione esclusiva del mix di marketing che ogni azienda deve possedere e praticare, se vuole distinguersi dalle altre e farsi scegliere dai clienti.

La comunicazione per l'impresa è infatti una delle componenti del marketing, e in tal senso va attuata e messa in pratica. E poiché una corretta strategia e pratica di marketing è uno dei fattori chiave di successo di un'impresa, anche la comunicazione deve essere pianificata, correttamente eseguita, verificata nei suoi effetti.

Questo volume è stato scritto da più Autori, ognuno dei quali ha curato uno o più capitoli, apportando la propria conoscenza pratica sui temi affrontati.

In particolare nel primo capitolo si affronta il ruolo della comunicazione per l'impresa e la sua integrazione con le altre leve del marketing-mix, in un contesto di mercato sempre più dinamico e turbolento. Il secondo capitolo è dedicato al necessario approccio e alle indicazioni su alcuni purtroppo diffusi sbagli che si

commettono quando si affronta la questione comunicazione all'interno di un'impresa di recente o nuova costituzione. Il terzo capitolo fissa alcuni punti fermi sulla teoria della comunicazione perché, come affermava Voltaire, per fare le cose pratiche bisogna conoscere la teoria, sennò si rischiano errori diversamente evitabili.

Il quarto e il quinto capitolo entrano nel merito della pubblicità, che essendo una delle componenti più importanti della comunicazione è opportuno che sia conosciuta nei suoi meccanismi di funzionamento, per un miglior uso pratico finalizzato: i più diffusi luoghi comuni sulla pubblicità, il reale ruolo della pubblicità, l'importanza del messaggio, della fonte, dei mezzi utilizzati per comunicare, come stabilire l'investimento pubblicitario.

Il sesto capitolo è dedicato alle promozioni e alla relazione che esse hanno con la politica di prezzo e di prodotto. Il settimo presenta alcune considerazioni sul packaging, inteso come ulteriore elemento di comunicazione del prodotto e dell'offerta.

L'importanza dell'identità della marca, le regole per decidere il nome dell'azienda, gli aspetti che occorre sempre tener presenti per far crescere l'immagine della marca e dell'impresa sono affrontati nel capitolo otto, che riporta anche una serie di indicazioni su quelle che sono definite come "le pubbliche relazioni di marketing", ovvero tutti quegli aspetti che spesso sono sottovalutati o non completamente sfruttati per le loro potenzialità.

Seguono poi tre capitoli (9, 10 e 11) sulle modalità di comunicazione personale, lo stile comunicativo, come organizzare e gestire gli eventi e le conferenze, come sfruttare al meglio il proprio tempo ed entrare in relazione positiva con i propri interlocutori, vale a dire come impostare e far funzionare nel migliore dei modi tutte quelle occasioni di comunicazione dove si è impegnati personalmente in modo diretto.

Tre capitoli (12, 13, 14) sono dedicati al direct marketing, alle tecniche utilizzabili, al data base, alla valutazione economica delle iniziative utilizzando questo potente, se ben impostato, strumento di comunicazione.

Due capitoli (15 e 16), raccontano come sfruttare nel migliore dei modi una delle possibilità di approccio al mercato più accessibili ma purtroppo spesso non curata come dovrebbe, vale a dire il telemarketing, che quando correttamente utilizzato è uno strumento di promozione e di comunicazione che produce risultati eccellenti.

Non poteva mancare poi una serie di capitoli (17, 18, 19) dedicati ad Internet, alle effettive capacità che la rete offre, oltre i miti e le troppo facili quanto deludenti scorciatoie che hanno illuso alcuni troppo entusiasti ed ingenui operatori che pensavano che questa potesse essere una modalità di comunicazione straordinariamente efficace e a basso costo. Internet può essere un'ottima moda-

Introduzione

lità di comunicazione e promozione, ma anche in questo caso è opportuno conoscere le regole, sapere ciò che effettivamente può dare, impostare un progetto di comunicazione coerente.

Infine, poiché qualsiasi modalità di comunicazione si scelga ad essa andrà comunque dedicata una parte di risorse, è opportuno che la comunicazione realizzata dall'impresa sia verificata e controllata con gli opportuni strumenti. L'ultimo capitolo, il ventesimo, è quindi dedicato alle tecniche di misurazione dell'efficacia della pubblicità e della comunicazione dell'impresa.

Completano questo volume gli opportuni riferimenti bibliografici, che riportano sia i testi citati e utilizzati per la stesura dei vari capitoli, sia una scelta di letteratura disponibile per chi volesse approfondire con più ampi riferimenti i temi trattati.

Torino, novembre 2004

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

La comunicazione come leva integrante del marketing dell'impresa

di Aldo Viapiana

1.1 Il ruolo della comunicazione per l'impresa

La comunicazione è ciò che permette all'impresa di esistere.

Infatti qualsiasi iniziativa imprenditoriale non ha alcun valore se non è posta in relazione con altre entità che costituiscono il mercato di riferimento dell'impresa.

L'impresa esiste infatti solo se agisce e interagisce nei confronti perlomeno dei propri fornitori e soprattutto dei propri clienti, siano essi potenziali o reali.

Ma sono anche altre le entità economiche e sociali con cui l'impresa si relaziona e ha a che fare: in primo luogo i propri soci, poi i finanziatori e le banche, le strutture pubbliche preposte alla gestione del quadro normativo e legislativo, la comunità e il territorio di riferimento, il proprio personale, i concorrenti diretti e indiretti, i possibili partner commerciali o altre imprese con cui possono essere sviluppati progetti comuni.

Nel momento in cui si entra in contatto e in relazione con ognuno di questi soggetti l'impresa comunica, che lo si voglia o meno.

Uno degli errori più comuni è pensare che la comunicazione si realizzi solo quando siamo noi a deciderlo, cioè quando vogliamo dire qualcosa a qualcuno, magari con riferimento all'ultimo nostro prodotto o ad una proposta particolare della nostra offerta.

In realtà la nostra impresa comunica sempre. In ogni momento della propria esistenza trasmette una serie di segnali agli interlocutori che li ricevono ed interpretano secondo le complesse regole che governano il processo di comunicazione. Se non siamo noi a gestire il processo di comunicazione il rischio è che usciamo con una comunicazione non corretta, perché insufficiente, o distorta, o peggio ancora controproducente.

Per ognuno dei soggetti ai quali ci rivolgiamo la comunicazione dovrà essere adeguata, comprensibile, possibilmente condivisa, finalizzata allo scopo che si intende raggiungere.

Ad esempio, nei confronti dei propri soci occorrerà spiegare il perché di certe scelte imprenditoriali e di gestione, motivare all'entusiasmo nel caso in cui qualcuno intenda rinunciare ad un progetto nel quale si sente poco coinvolto, chiedere di rinnovare l'impegno per gli ulteriori traguardi.

Verso i finanziatori e le banche, a cui si chiederanno impegni di investimento o aperture di credito, occorrerà presentare un bilancio o un progetto di business che risultino credibili, dove si evidenzino i concreti risultati conseguiti o conseguibili.

Alla comunità di riferimento (che può essere in prima istanza anche solo la propria via o quartiere nel caso di attività commerciale di vicinato, e ovviamente più ampia per un'attività con maggior estensione territoriale) converrà presentare i vantaggi reciproci che lo sviluppo della propria attività comporta, e agire in tal modo potrebbe anche portare ad accordi di collaborazione con altri operatori che producono ed erogano servizi complementari ai nostri, o per iniziative comuni di promozione.

Nei confronti di tutti questi soggetti, e di altri ancora, occorre dunque comunicare.

La comunicazione, e di conseguenza il risultato, sarà tanto più efficace e favorevole alla futura vita dell'impresa tanto più sarà gestita e governata in funzione degli obiettivi che si intendono perseguire.

Del resto tutte le attività sociali hanno il proprio fondamento nella capacità di comunicazione che i soggetti sono in grado di esprimere, e qualsiasi attività umana si completa nella capacità da un lato di apprendere e dall'altro di far sapere agli altri ciò che si sta facendo e il valore che esso ha.

Senza scomodare la teoria della percezione di Platone, o le monadi di Leibnitz, noi esistiamo come esseri umani in quanto al centro di un insieme di relazioni sociali che siamo in grado di sviluppare, mantenere, far funzionare, vale a dire di continui scambi comunicativi che instauriamo con gli altri esseri umani.

Non si dice del resto che chi decide di condurre una vita isolata e quindi di non comunicare con i propri simili si "separa dal mondo"?

A maggior ragione nelle attività economiche e imprenditoriali, cioè in quelle attività dove si scambiano i propri prodotti o servizi con il denaro che qualcuno è disposto a pagare per avere tali prodotti e servizi, la comunicazione è il fondamento dello scambio stesso.

Senza comunicazione niente scambio.

Senza scambio niente vendite.

Senza vendite niente ricavi.

Senza ricavi niente impresa.

1.2 Che cosa comprende la comunicazione d'impresa

La comunicazione va interpretata in senso ampio e non limitata alla sola pubblicità, con cui viene talvolta fraintesa come sinonimo.

La pubblicità, pur essenziale e importante per la capacità dell'impresa di esprimersi e farsi conoscere, è solo una componente, e talvolta neanche la più importante, dell'insieme delle attività di comunicazione che l'azienda sviluppa o dovrebbe sviluppare.

Fanno parte della comunicazione dell'impresa l'immagine che essa trasmette e come è percepita dal proprio mercato di riferimento, l'identità, la marca e il suo valore riconosciuto o misconosciuto, la reputazione e l'affidabilità che l'impresa costruisce faticosamente con la propria storia, la cultura che l'impresa afferma con i propri comportamenti e valori di riferimento.

Gli strumenti con cui l'impresa comunica sono vari ed articolati: la pubblicità vera e propria, le promozioni, le pubbliche relazioni, le eventuali sponsorizzazioni, il marketing diretto, la comunicazione interna, le modalità di contatto e di presentazione da parte della propria forza di vendita, gli eventi, la partecipazione a fiere e manifestazioni, i manuali che accompagnano i prodotti, il packaging di prodotto e gli imballi.

Non si può pensare che le modalità di comunicazione siano indifferenti oppure onnicomprensive per ognuna di queste componenti. Infatti ogni mezzo ed occasione di comunicazione ha una propria specificità, e ognuno va utilizzato per le potenzialità e le possibilità che esso offre. I mezzi e le modalità di comunicazione non sono intercambiabili tra loro, perché rispondono a differenti esigenze ed obiettivi, e dispiegano appieno la loro efficacia se finalizzati a certi scopi e non ad altri. Non è la stessa cosa, per esempio, realizzare una campagna pubblicitaria utilizzando i quotidiani piuttosto che partecipare ad una fiera, invece che magari dedicare gran parte delle proprie risorse di comunicazione ad un intenso programma di attività di direct marketing.

Inoltre per ogni combinazione del marketing-mix va costruita e dosata l'opportuna articolazione dei vari componenti della comunicazione.

Si pensi infatti, ad esempio e con riferimento ad uno specifico prodotto, a come debba essere differente la comunicazione in fasi diverse del ciclo di vita.

Nella fase di introduzione di un nuovo prodotto l'immagine e la marca rischiano di essere poco noti o almeno non associati a quello specifico prodotto. Pertanto la comunicazione dovrà occuparsi di fornire un'informazione generale sulle caratteristiche del prodotto, e far crescere il più rapidamente possibile la consapevolezza nel possibile cliente che quel determinato prodotto proviene da quella certa marca, per arrivare velocemente alla convinzione che si tratta di un pro-

dotto affidabile, noto, garantito. In questa fase la promozione avrà il compito di far conoscere velocemente il prodotto, e quindi dovrà spingere il consumatore a provarlo, magari con campionature o omaggi.

Nella fase di sviluppo, che si caratterizza per una crescita significativa dei volumi di vendita del prodotto in un breve arco temporale, la comunicazione punterà a fornire un'informazione specifica, sempre più dettagliata, delle caratteristiche del prodotto e delle sue prestazioni, per consolidare la fiducia presso i primi acquirenti e per conquistarne di nuovi. L'immagine di marca dovrà al tempo trasmettere l'affidabilità e la solidità, mentre le promozioni avranno il compito di far riacquistare, e far diventare un'abitudine lo stesso atto d'acquisto, i clienti che per primi avranno provato il nuovo prodotto ed invogliare al tempo stesso i clienti più esitanti ad avvicinarsi e comprare il nuovo prodotto.

In fase di maturità, quando il prodotto si trova a dover contrastare l'offerta dei concorrenti che nel frattempo saranno entrati nel mercato con proposte analoghe o succedanee, l'immagine e la marca hanno il compito di affermare nella mente del cliente che il prodotto possiede quel qualcosa in più che lo fa preferire ai competitori. In questa fase inoltre il prodotto raggiunge la massima estensione di gamma, versioni diverse, varianti, optional, servizi aggiuntivi e così via. La pubblicità dovrà comunicare che sono disponibili tutte queste diverse versioni, per coinvolgere il maggior numero possibile di clienti con esigenze, aspettative, capacità di spesa differenziate. Anche le promozioni dovranno lavorare per differenza, spingendo il cliente a preferire le versioni più alte, cioè con migliori margini, rispetto a quelle basic, con margini di contribuzione minori per l'impresa. La promozione dunque non sarà tanto sul prezzo, o sulle quantità, quanto sul fatto che si possa avere un prodotto più "ricco" per contenuti e prestazioni con una piccola spesa aggiuntiva per il cliente.

Quando il prodotto è arrivato in fase di saturazione del proprio ciclo di vita, e quindi le vendite hanno raggiunto il massimo livello possibile dei volumi, non saranno più necessari investimenti significativi sull'immagine, ormai consolidata, ma occorrerà invece mantenere la pressione pubblicitaria adeguata e sufficiente per continuare ad affermare il prodotto nei confronti dei concorrenti, svolgendo quindi un effetto di richiamo alla memoria del cliente. Le promozioni tenderanno a mantenere elevati i volumi, magari realizzando campagne di cut-price per far ruotare più velocemente il prodotto sul punto di vendita e tenere quindi salde le proprie posizioni rispetto ai concorrenti. È il momento del 3x2 in tutte le sue innumerevoli versioni, dei premi quantità, magari dell'abbinamento al prodotto ormai consolidato dei campioni di prova di un altro prodotto che si sta introducendo sul mercato.

In fase di declino l'immagine di prodotto è ormai livellata a quella dei prodotti competitori, e non ha senso investire ancora in tale direzione. Anche la pubblicità e la comunicazione sulle caratteristiche del prodotto hanno un ruolo marginale, se non per contrastare eventualmente l'introduzione di prodotti innovativi provenienti dai concorrenti. La promozione sarà giocata essenzialmente sul prezzo, sulle svendite, sulle liquidazioni dei fondi di magazzino o sulle operazioni straordinarie per recuperare velocemente liquidità.

Utilizzare la comunicazione in questo modo significa renderla funzionale ad un preciso approccio di marketing, che si basa sulle mosse più corrette ed efficaci da intraprendere in funzione del ciclo di vita dei propri prodotti. Ma la comunicazione non esaurisce il suo compito solo al servizio dei singoli prodotti. È infatti tutta l'azienda che va costantemente comunicata, e va sempre tenuto presente il compito principale di mantenere e consolidare l'immagine della marca.

Il ruolo assunto dalla marca nelle moderne aziende è infatti ormai centrale e fondamentale. Anche quando il contenuto immediato della comunicazione è il prodotto non va dimenticato che gli effetti di più lungo periodo si avranno sul brand (cioè la marca), e di conseguenza sull'immagine complessiva che l'azienda consoliderà nel tempo.

Le aziende maggiori tendono addirittura a scindere la gestione della comunicazione dello specifico prodotto da quella della marca, attribuendo a quest'ultima una collocazione a sé stante nella pianificazione di marketing.

Del resto i prodotti passano, la marca rimane.

In quest'ottica la marca costruisce ormai intorno al prodotto un vero e proprio sistema linguistico e semiotico, il brand attribuisce una carica simbolica e plusvaloriale e in questo modo definisce e crea uno spazio di comunicazione con i consumatori, che così scelgono sempre meno sulla base di qualità fisiche e sempre più in base ad attributi immateriali e simbolici, legati al potere evocativo della marca. Il brand si determina insomma come un deposito di segni da cui il consumatore ricava simboli, mondi e valori che usa per relazionarsi e comunicare con gli altri, con l'ambiente sociale, come afferma Laura Minestrone.

Ciò è soprattutto prevalente nel caso dei beni di largo consumo, ma anche per i servizi e i beni di tipo industriale il valore della marca è l'asset sul quale si gioca gran parte della credibilità, oltre che della riconoscibilità, dell'azienda.

Costruire e mantenere una buona immagine di marca facilita il successo non solo delle iniziative attuali ma anche di quelle che verranno, contribuendo così all'affermazione dell'impresa nel lungo periodo.

La comunicazione dell'impresa non va comunque intesa semplicemente con ciò che si mostra, che si fa vedere, anche se nella società contemporanea l'aspetto visivo assume talvolta un peso rilevante.

Essendo la comunicazione definibile come la relazione tra almeno due soggetti, ma più di frequente con un numero maggiore di persone coinvolte, gli aspetti dello scambio interessano tutte le modalità della percezione e i cinque sensi: senz'altro ciò che si vede, in immagine o forma scritta, ma anche ciò che si ascolta, si tocca, si annusa e gusta. Non va inoltre dimenticato che la sensazione che si prova nei confronti di qualsiasi comunicazione, sia essa piacevole o di repulsione, di accettazione e condivisione piuttosto che dissonanza e rifiuto, è il risultato dell'insieme degli stimoli indotti nei confronti di tutti gli organi del senso.

Infatti, ad esempio, è noto che gli acquisti sono facilitati se il punto di vendita in cui si entra è ben organizzato come spazio, con una luce ed una temperatura piacevole, senza odori dominanti ma anzi con un leggero profumo di fresco, con un sottofondo appena accennato e non fastidioso di rilassante musica *easy-listening*. Gli scaffali devono inoltre essere distribuiti in modo ordinato e logico, le marmellate vicino ai biscotti per esempio, ma soprattutto i prodotti che si vendono di più, e sui quali si ottiene il maggior margine, devono essere posti nello scaffale all'altezza delle mani per poterli prendere agevolmente e degli occhi per vedere bene le marche esposte e le confezioni, che a loro volta hanno il compito di comunicare al possibile cliente le caratteristiche del contenuto.

Viceversa, e sempre a titolo di esempio, noleggiare un'auto in una sede difficile da raggiungere, entrando in un ufficio tetro e in disordine, con le persone trasandate e scortesie, con l'auto stessa sporca, rigata e con il serbatoio a metà, magari con un odore dominante di sigaretta, forse permetterà a qualcuno di immedesimarsi in un personaggio della letteratura *hard-boiled* o nello stereotipo genio e sregolatezza, ma certamente non dispone favorevolmente il possibile cliente.

E in questo caso per contrastare l'immagine negativa che può derivare da una situazione come quella descritta non è sufficiente la debole motivazione che si mette a disposizione del cliente il miglior prodotto o servizio al miglior prezzo possibile che egli può trovare sul mercato, anche se quella fosse l'unica auto a noleggio disponibile in quel momento. Sono infatti rarissimi i casi in cui il valore del prodotto è in grado di sovrastare difetti o manchevolezze di comunicazione. Per valore del prodotto si può anche intendere la sua spesso presunta rarità, e questo è uno degli errori più frequenti che si compiono quando non si attribuisce la corretta importanza al modo con cui il prodotto è offerto e comunicato. Nel caso specifico il cliente non utilizzerà più quella compagnia di noleggio, comunque ne parlerà male ai propri amici e conoscenti, probabilmente non tornerà non solo da quella compagnia ma in quella stessa località di vacanza. Il danno derivante sarà non solo per il noleggiatore ma per il contesto turistico e territoriale in cui opera e, fatto ancora più grave, sarà un danno irreversibile e di lunga dura-

ta, che nessuna volenterosa e costosa campagna pubblicitaria che l'ente del turismo locale intraprenderà sarà in grado di riparare.

L'esempio riportato è volutamente paradossale (purtroppo neanche tanto), ma serve per ricordare come l'immagine che i clienti si formano di un certo prodotto o servizio non possa essere significativamente modificata da quanti sforzi pubblicitari si intraprendano, se non è tutta l'offerta costruita, orientata, gestita con la corretta comunicazione, a partire dal rapporto con il cliente.

Ma attenzione anche a non cadere nell'errore opposto, cioè di pensare che un prodotto mediocre possa essere agevolmente venduto sopperendo alle sue carenze tramite un'accorta ed efficace attività di comunicazione. Anche se la comunicazione è efficace, centrata, ben realizzata, alla lunga il prodotto scadente è rifiutato dal mercato, e comunque non va trascurata la possibilità che un concorrente proponga un'offerta correttamente equilibrata tra prodotto, comunicazione e altre variabili del marketing-mix, sottraendo così clienti e quote di mercato all'azienda che non è in grado di sviluppare una propria offerta valida e coerente.

In altri termini, la comunicazione è una delle variabili fondamentali con cui l'impresa si presenta sul mercato, ma non è l'unica.

Senza comunicazione l'impresa non esiste, ma anche le altre variabili non vanno trascurate nella corretta gestione della politica commerciale e di marketing dell'azienda.

1.3 La comunicazione è una delle leve del marketing

Una corretta gestione della politica di marketing presuppone infatti che l'impresa sia in grado di:

- conoscere e comprendere il proprio mercato di riferimento
- pianificare le proprie attività in funzione degli obiettivi che si intendono raggiungere
- definire le strategie necessarie per conseguirli
- organizzare e realizzare le azioni conseguenti
- verificare e controllare che gli obiettivi, le strategie e le azioni siano state correttamente realizzate con efficacia.

In questo ambito le decisioni su che cosa, come e con quali modalità, quando comunicare a chi assumono un valore strategico in tutte le fasi, insieme con le decisioni relative al prodotto, alla distribuzione, alle politiche di prezzo.

Per una trattazione più estesa dell'impostazione generale di marketing per la nuova impresa si rimanda al manuale "Il marketing per la nuova impresa", ma

qualche richiamo è comunque opportuno in questa sede per meglio comprendere come la comunicazione dell'azienda non possa essere disgiunta da un generale approccio orientato al marketing. La comunicazione infatti è parte del marketing, ed è solo con una armonica gestione insieme con tutti i suoi strumenti che essa ottiene la sua efficacia.

Per riprendere alcuni concetti generali di marketing è il caso di ricordare come le imprese possano essere classificate in tre tipi: quelle che determinano gli eventi, quelle che assistono al loro manifestarsi, e infine quelle che quando gli eventi si sono manifestati si domandano cosa mai sia accaduto, come afferma Philip Kotler.

Solo le imprese appartenenti al primo tipo sono realmente orientate al marketing e con una maggior probabilità di successo, poiché conoscono bene il mercato a cui si riferiscono e sono in grado di intervenire in modo proattivo su di esso, mentre le altre due nel migliore dei casi cercano di adeguarsi, e non sempre ci riescono.

Ciò vale per le imprese multinazionali come per le micro, non è infatti la dimensione aziendale che influisce sull'approccio che si ha nei confronti del mercato, ma è proprio la visione sull'evoluzione del mercato stesso e le opportunità (e anche le possibili minacce) che in esso si presentano.

La capacità di visione strategica prescinde cioè dalle dimensioni dell'impresa, ed è fortemente correlata piuttosto all'attitudine imprenditoriale. È evidente che un'azienda di grandi dimensioni può disporre di maggiori risorse di una micro-impresa, ma le risorse non sono sufficienti se manca la visione strategica. E oggi, stante le attuali condizioni di tutti i mercati, anche di quelli apparentemente più semplici e con le dinamiche più lente, la visione strategica richiede l'intelligenza e la sagacia nel comprendere come i mercati stessi siano in forte e veloce trasformazione. Il cambiamento non è più solo una delle possibili scelte ma un'esigenza sempre più impellente e necessaria.

Mercati sempre più difficili, clienti sempre più esigenti, ritmo di innovazione tecnologica sempre più veloce, concorrenti una volta considerati distanti e quindi non minacciosi e oggi sempre più prossimi, attivi nell'insidiare le quote di mercato faticosamente raggiunte: questo è lo scenario con cui tutte le aziende devono confrontarsi tutti i giorni.

Di conseguenza le aziende non hanno molte alternative: cambiare oppure scomparire.

E per cambiare le imprese, tutte, hanno la necessità di meglio definire, o più spesso ridefinire, le proprie strategie. E anche una volta trovata l'ottimale, essa è destinata a modificarsi in breve tempo. Una strategia che ha conseguito il successo lo scorso anno può dimostrarsi perdente l'anno venturo.

Alcune aziende fondano le proprie scelte strategiche sul fatto di offrire il

miglior prodotto possibile, altre sul servizio, altre ancora sul prezzo. Vi è poi chi punta a conseguire un'alta quota di mercato, diventando così la marca di riferimento, chi realizza prodotti/servizi personalizzati o per lo meno adattati alle esigenze del singolo cliente, chi tende a migliorare continuamente le prestazioni dei prodotti esistenti, essendo così "un passo avanti" ai propri concorrenti, chi sceglie di innovare continuamente, introducendo nuovi prodotti con sistematicità ed eliminando dalla gamma quelli vecchi, ancorché non obsoleti, chi pensa di conseguire il successo entrando in mercati a forte sviluppo, e chi infine decide di offrire sempre un po' di più rispetto a ciò che il cliente si attende, per stupirlo e farsi preferire anche in futuro.

Ognuna di queste scelte strategiche ha una sua validità, ma presenta anche dei rischi e dei limiti, oltre che ovviamente dei costi che non sempre i clienti sono disposti a riconoscere in termini di maggior prezzo pagato.

In realtà è scorretto pensare che esista una strategia vincente applicabile sempre in tutte le situazioni.

Per definizione infatti non esiste una strategia migliore di un'altra, ma è solo dalla propria specifica combinazione di qualità e attività di marketing che un'azienda si può distinguere dai propri concorrenti e conseguire quindi un reale vantaggio competitivo.

Per questo motivo non è sufficiente realizzare un po' meglio ciò che i concorrenti fanno.

Chi realizza le stesse attività dei propri concorrenti con modalità un poco migliori in realtà, oltre alla fatica cui si sottopone per essere al passo, non ha una propria strategia, ma è solo più efficace sul piano operativo. Ciò può permettere di essere vincenti per un breve periodo, ma prima o poi questa azienda è destinata ad essere sopravanzata dalle altre che hanno una più solida ed ampia visione strategica.

Ma che cos'è la visione strategica?

In pratica, la capacità di visione strategica consiste nel vedere ciò che è invisibile, celato al primo sguardo, ma che in realtà esiste ed è molto concreto, intervenendo per trarne vantaggio per primi.

Così, ad esempio, fa parte della visione strategica la capacità di capire in quale direzione si sta orientando il mercato, i nostri clienti, per predisporre le opportune azioni e cogliere le opportunità per tempo.

Solo dopo aver capito come si sta orientando il mercato si deciderà se e come intervenire sul prodotto, il servizio, i criteri e i canali di distribuzione, e così via. E per capire dove sta andando il mercato il primo passo consiste nel comprendere che cosa vogliono e come evolvono i clienti.

Un dato è certo: rispetto anche a solo pochi anni fa i clienti sono cambiati.

Ciò vale sia che ci si riferisca al sistema distributivo, sia al soggetto che materialmente compie l'atto d'acquisto, sia alle possibili figure influenti nel processo d'acquisto.

1.4 I mercati evolvono e impongono un salto di qualità per le imprese

I mercati si caratterizzano sempre più per una serie di fenomeni in costante accelerazione:

- tendenziale omogeneizzazione dell'offerta, accompagnata però da una moltiplicazione di possibili proposte ed alternative
- minor numero di operatori presenti, con posizioni e quote sempre più forti
- maggior velocità e diffusione dell'informazione, tanto da provocare sempre più frequentemente una condizione di eccessiva comunicazione con conseguente "effetto rumore" e minor disponibilità dei clienti ad ascoltare
- in ogni caso, maggiore esperienza da parte dei clienti, che ne sanno o pensano di saperne di più rispetto al passato – non necessariamente più esperienza dei clienti significa maggior cultura, ma le maggiori occasioni di esposizione ai media, il contatto con luoghi, persone, prodotti, consumi non più solo locali comporta che le modalità di acquisto, i desideri, i bisogni, gli stili di vita si frammentino e si moltiplichino le modalità di fruizione di beni e servizi fino a pochi anni fa impensabili.

Di conseguenza i clienti

- sono più sofisticati, esigenti, sensibili al prezzo
- dedicano poco tempo al possibile fornitore che non considerano adeguato
- pensano ai prodotti e ai produttori come uguali o comunque molto simili
- sono sempre meno sensibili alla marca se essa non si caratterizza con precisione e come in grado di trasmettere precisi valori
- si aspettano un'elevata componente di servizio
- sono tendenzialmente infedeli e nomadi.

Per renderci conto di tali cambiamenti pensiamo ai nostri comportamenti come consumatori. Ad esempio, quando organizziamo le nostre vacanze sicuramente ne sappiamo di più rispetto a ciò che poteva accadere qualche anno fa. Televisione, giornali, amici hanno già parlato del "posto" dove vogliamo andare in vacanza, e quando chiediamo all'agente di viaggio notizie ed informazioni siamo pronti a verificare quanto ci viene detto. Se non ci convince, se pensiamo che il venditore sia impreparato o superficiale, andiamo in un'agenzia diversa, e poi un'altra, e forse un'altra ancora oppure, più semplicemente, acquistiamo il

biglietto aereo e magari prenotiamo anche il soggiorno via internet.

In pratica, io cliente mi aspetto di più, il meglio, e voglio il miglior prodotto (il relax, il divertimento nel caso specifico) a fronte del denaro che sono disposto a spendere. Proprio perché mi aspetto il massimo, sono più esigente e meno fedele. Se una certa marca, azienda o punto di vendita non mi soddisfa non ho il timore di cambiare.

Tutto ciò era vero, fino a pochi anni fa, solo per una fascia ristretta ed alta della popolazione italiana. Da qualche anno l'elemento di novità è che questi comportamenti sono estesi a fasce sempre più ampie di consumatori e la fedeltà del cliente non è più un fatto scontato ed acquisito.

È altrettanto vero però che le marche, i punti di vendita, le aziende che sono valutate al top nella mente del cliente rimangono un valido punto di riferimento per i propri acquisti. Pensiamo ad esempio al valore attribuito ad alcune griffe, e per altri aspetti alla qualità di prodotto, che alcune marche operanti nell'abbigliamento o in alcuni mercati di alta gamma sono riuscite a conquistarsi ed affermare come ormai consolidato.

Che siano abiti di fibre pregiate, penne stilografiche, gioielli o profumi poco importa, per i clienti "quella" marca è sinonimo di eccellenza, ed il prezzo è giustificato dall'elevato valore del prodotto ma anche dall'immagine che la marca è riuscita a costruire ed affermare nel tempo.

Puntare ad essere la marca di riferimento per i clienti diventa quindi la necessità prioritaria per le aziende che vogliono mantenere la propria posizione sul mercato.

Per chi opera nel largo consumo, sia esso food o no-food, ciò si traduce nell'ossessiva necessità di legare in qualche modo a sé i clienti tramite strumenti di fidelizzazione (promozioni, concorsi) per il largo pubblico e cercando di creare una sorta di "club esclusivo" per le fasce più alte, dedicando specifici prodotti con un elevato posizionamento.

Per chi opera nei semidurevoli, ad esempio auto ed elettrodomestici, gli investimenti si orientano invece verso l'innovazione di prodotto e l'estensione del servizio, per aumentare la fedeltà e il tasso di riacquisto. Ad esempio, non c'è più nessuna casa automobilistica che non dia almeno per un anno l'assistenza stradale gratuita ai propri clienti in caso di guasto o incidente, mentre alcune case l'hanno già estesa a tre anni. Altre case di gamma alta o che comunque si posizionano ad un livello superiore alla media come qualità di prodotto e prestazioni si differenziano da quelle di livello medio coprendo gratuitamente tutta la vita di durata dell'auto con l'assistenza stradale gratuita, purché i "tagliandi" periodici siano effettuati presso la propria rete di officine concessionarie. In tal modo si offre servizio ai clienti e allo stesso tempo se ne consolida la fedeltà e si conseguono ulteriori ricavi. In questo caso la casa automobilistica in questione non solo

opera efficacemente con un adeguato ed efficace mix di marketing, ma comunica la propria cultura dell'attenzione al cliente, coinvolgendolo sempre di più nel sistema di valori che viene riconosciuto come il modo di essere dell'impresa.

Per chi opera nei beni industriali le azioni da intraprendere per mantenere la propria base di clientela e acquisire nuovi clienti sono molteplici: ampliamento e disponibilità di gamma, rispetto dei tempi di consegna, formazione e addestramento all'uso, miglioramento delle prestazioni, capacità di copertura in termini distributivi e di assistenza, per citarne solo alcuni.

La capacità di visione strategica coincide dunque con l'attitudine a vedere oltre il contingente, saper individuare le opportunità, attrezzarsi per le eventuali minacce, creare, gestire, far crescere i mercati e soprattutto avere un piano preciso di sviluppo per la propria impresa.

Un piano preciso comporta una chiara, realistica, fondata definizione degli obiettivi che si vogliono conseguire nel medio termine, un programma delle attività da realizzare, stabilendo chi fa che cosa in quanto tempo e con quali risorse.

La pianificazione prima, il suo necessario corollario poi, cioè il controllo dell'efficacia e dell'efficienza delle strategie e delle azioni intraprese, sono i due assi portanti del corretto approccio e di una valida gestione marketing di qualsiasi azienda.

E all'interno della pianificazione un elemento importante è costituito dalle scelte che l'azienda opera sul piano della comunicazione.

Per decidere come muoversi in questo ambito è imprescindibile porsi preliminarmente le seguenti domande:

- Che cosa vogliamo dire di noi e dei nostri prodotti?
- Quale immagine vogliamo trasmettere e che vogliamo caratterizzi il nostro modo di essere impresa?
- A chi ci rivolgiamo prioritariamente?
- Con quale linguaggio?
- Con quali mezzi?
- Con quali risorse?
- Come controllare l'efficacia e l'efficienza della nostra comunicazione?

Nei prossimi capitoli si forniranno alcuni elementi di base che contribuiscano a formare una "cassetta degli attrezzi" utile per rispondere a tali domande.

La comunicazione per la nuova impresa: trasparenza, coerenza tra obiettivi, strategie e tattiche, omogeneità di immagine

di Paolo Minuto

2.1 La comunicazione per la nuova impresa

In questo capitolo verranno trattate le tematiche riguardanti la comunicazione della piccola e della micro impresa.

Dal momento in cui una impresa prende corpo ha la necessità di farsi conoscere e riconoscere; ne va della sopravvivenza stessa della nuova entità.

Comunicare significa trasmettere un qualcosa a qualcuno attraverso i più svariati mezzi; una lettera, un fax, un messaggio di posta elettronica, un disegno, un gesto, una parola e così via.

Il contenuto del messaggio deve essere chiaro per poter essere percepito ed interpretato nel modo corretto.

La comunicazione d'impresa ha generalmente tre tipologie di obiettivo:

informare: fare conoscere l'impresa ed i suoi servizi e diffonderne l'immagine

persuadere: convincere sulla solidità della impresa, sulla qualità dei prodotti/servizi in offerta

motivare: spingere ad acquisire il bene per il buon rapporto prezzo/qualità, per i vantaggi che l'offerta può dare a chi ne fa uso.

Molto spesso ciò che viene comunicato non ha un'origine volontaria; possono essere trasmessi messaggi percepiti dal soggetto ricevente senza che l'emittente se ne renda conto.

Questo vale tanto per i rapporti interpersonali quanto per quelli interazienda-

Capitolo II

li; è facile percepire, entrando in una qualsiasi azienda, l'atmosfera che vi regna già solo restando in saletta di attesa a seguito di segnali non sempre ben identificabili ma comunque presenti quali ad esempio:

- il tipo di accoglienza
- il livello di serenità percepibile
- la personalizzazione della sala di attesa

Volontaria	Verbale	Costituita da parole, frasi
Involontaria	Non verbale	Costituita da: immagini comportamenti atteggiamenti del corpo abbigliamento toni di voce

Fonte:

La comunicazione di impresa e la promozione dell'immagine - M. Morelli - ed. FrancoAngeli

Ancora prima di essere visibile all'esterno è importante sapere cosa e come comunicare.

È necessario rendersi conto che tutto può parlare dell'azienda e, quindi, lanciare messaggi che possono essere facilmente percepibili dal potenziale cliente.

La comunicazione di impresa è definibile come sistema di azioni atte a trasmettere l'immagine dell'impresa stessa in termini di:

identità dell'impresa, quello che effettivamente l'impresa è, la sua produzione, i servizi che è in grado di offrire, la sua stabilità economico-finanziaria

immagine riflessa, è l'idea di immagine che l'impresa crede o suppone di avere presso i suoi clienti

immagine reale, è la percezione che il potenziale cliente ha dell'impresa.

Si deve innanzi tutto definire l'identità dell'impresa, ossia quello che è effettivamente.

Come asserisce Marcello Morelli, l'immagine non è altro che l'identità che un pubblico percepisce di un qualcosa, sia questo qualcosa un'impresa, un individuo, un marchio, un prodotto, un progetto e così via.

La comunicazione per la nuova impresa

Un discorso più approfondito relativo all'immagine investe un'area di competenza più consona ad un esperto in psicologia in grado di ragionare in maniera più dettagliato sulla "finestra di Johari" - dai nomi di Joe Luft e Harry Lugham.

Vediamo ora gli aspetti relativi alle due principali tematiche della comunicazione aziendale, ovvero la comunicazione interna e la comunicazione esterna.

Comunicazione interna	Rivolta a	<ul style="list-style-type: none">• Management dell'impresa• Tutti i dipendenti• Fornitori• Organizzazioni sindacali• Forza di vendita• Azionisti dell'impresa
Comunicazione esterna	Rivolta a	<ul style="list-style-type: none">• Opinione pubblica• Clienti/utenti dell'impresa• Opinion leaders• Analisti finanziari• Istituti di intermediazione finanziaria• Altre aziende del settore• azionisti

Fonte:

La comunicazione di impresa e la promozione dell'immagine - M. Morelli - ed. FrancoAngeli

Sia la comunicazione esterna che quella interna hanno un'importanza determinante nel successo di qualsiasi attività e l'una non può fare a meno dell'altra.

Nel contesto della comunicazione interna focalizziamo di seguito l'attenzione su uno degli aspetti spesso troppo trascurati dalla nuova imprenditoria, ovvero il rapporto tra i futuri soci, mentre sugli aspetti della capacità di delega, come organizzare le riunioni, come motivare i collaboratori è dedicato il capitolo 11.

2.2 La comunicazione interna

Spesso il marketing e la comunicazione in molte realtà aziendali vengono interpretati e ridotti ad un puro e semplice problema di pubblicità, trascurando quasi del tutto quegli aspetti che possono determinare successi ed insuccessi di una buona e corretta campagna comunicazionale e pubblicitaria.

Il modesto livello di risorse economiche, unitamente alla convinzione che lo studio dei processi di comunicazione sia troppo oneroso per una realtà sul nascere, contribuisce ad accentuare l'idea nel neo-imprenditore che certe opportunità siano proprie solo della media e grande impresa.

Tale opinione non è condivisibile dal momento che tutti hanno il diritto di far conoscere la propria azienda ed i relativi prodotti o servizi ed è un dovere cercare, anche se con poche risorse, di conquistare un posto sul mercato che consenta non solo di sopravvivere ma anche di crescere.

La comunicazione d'impresa non è solamente un fatto esterno ma è un qualcosa che nasce all'interno ed è condizionata dal comportamento e dal modo di essere dei neo imprenditori.

Si trascurano, troppo spesso, molti di quegli aspetti che assumono un'importanza determinante nell'impostazione della comunicazione aziendale quali, ad esempio, la condivisione da parte dei soci degli obiettivi, delle strategie e delle relative tattiche.

Per raggiungere tale omogeneità di intenti diventa indispensabile la massima trasparenza tra i futuri soci nella nuova realtà d'impresa.

Quanto detto può sembrare ovvio, ma spesso la realtà impone una più approfondita analisi sulle abitudini alla comunicazione tra i componenti di un gruppo.

In pratica, prima di dare corso allo studio sul come presentarsi verso l'esterno, sull'immagine che deve avere la nuova realtà sul mercato e sui mezzi più efficaci per diffondere l'offerta aziendale, è opportuno lavorare all'interno dell'impresa cominciando da alcuni aspetti basilari quali la trasparenza e la condivisione degli obiettivi.

2.3 La trasparenza

Ritenere che una lunga amicizia o che il grado di parentela tra i futuri soci possa essere una garanzia per il buon andamento dell'attività può diventare un fattore di rischio per la nuova impresa.

A volte si tendono a dare per scontate le affinità di intenti e la certezza che qualsiasi problematica possa essere risolta facilmente dal momento che si è "amici".

In alcuni casi, invece, può accadere che l'idea di uno non corrisponda a quella degli altri componenti del gruppo, anche su argomenti apparentemente di scarso valore per il futuro andamento della società.

A correre questo rischio sono soprattutto i neo imprenditori alla prima esperienza di lavoro in proprio.

Alcuni tra i principali rischi in inizio di attività sono:

1. errata interpretazione dei ruoli in azienda: non definito "chi fa, che cosa"
2. scarsa omogeneità di approccio al potenziale cliente: non chiara definizione del target di riferimento
3. intrusione di problematiche esterne all'attività: permettere che personaggi o fatti non facenti parte della società possano intromettersi, fino a creare conflittualità tra i soci

È consigliabile pertanto cercare di contenere le probabilità di rischio dando più spazio possibile alla comunicazione tra i soci stessi mettendo bene in chiaro ogni dettaglio sui rapporti che si dovranno instaurare.

Quanto esposto può sembrare superfluo dal momento che ogni impresa dispone di un atto costitutivo redatto in presenza di una figura notarile in cui vengono evidenziate le linee guida, la missione aziendale ed i ruoli dei componenti la società, ma è sempre consigliabile evitare di scivolare sulla classica buccia di banana.

A livello esemplificativo si riportano due casi di disgregazione della compagine societaria come effetto di cause apparentemente banali ma che diventano aree di rischio se non chiarite e definite preventivamente:

- quattro giovani aprono una società di servizi; la scarsa disponibilità economica iniziale determina la scelta di affittare a prezzo scontato e per un breve periodo un locale di proprietà del padre di uno dei soci. In seno alla società è dato per scontato che ci sia tutto il tempo per far decollare l'attività. Cominciano però, dopo breve tempo, i primi attriti con il socio - figlio del titolare - per il fatto che la sua quota d'affitto esce da una parte e rientra dall'altra. Dopo circa un anno il padre richiede al figlio la disponibilità in tempi brevi del locale per poterlo vendere. L'attività è ancora lontana dall'aver una stabilità economica e gli attriti con il socio si accentuano in maniera irreversibile, fino alla rottura del rapporto ed allo scioglimento della società.
- tre giovani neo-imprenditrici, di cui due cugine di primo grado, decidono di aprire una società con il sostegno economico delle rispettive famiglie. Una delle due cugine, molto giovane, è spinta in maniera decisa dai genitori a partecipare alla creazione della nuova impresa; la ragazza non ha la capacità di imporsi e dichiarare la propria riluttanza sia verso le altre due partner sia verso la famiglia. Solo dopo l'atto notarile, investita in

azienda di un ruolo non confacente alle aspettative, trovato il coraggio, manifesta la volontà di uscire dalla società. Tale situazione ha determinato la riscrittura dell'atto notarile e la tensione tra le rispettive famiglie.

2.4 La condivisione degli obiettivi

Un altro elemento delicato nella creazione di impresa dove il livello di comunicazione tra i soci deve essere elevato consiste nella condivisione degli obiettivi che la futura impresa deve darsi.

Capita di frequente che i neo imprenditori ritengano scontato il pensare nello stesso modo solo per il fatto di essere amici da lunga data; l'idea imprenditoriale, a parole, sembra essere la stessa.

Il modo migliore per pervenire ad una identità di obiettivi consiste nel provare a scrivere separatamente la missione dell'impresa evidenziandone gli obiettivi in termini di pacchetto di offerta, target di riferimento, ipotesi di giro d'affari, e punti di forza e di debolezza.

In questo modo è possibile evidenziare le discordanze e, di conseguenza, dare inizio ad un vero e aperto dialogo tra i futuri soci.

Questo sistema aiuta a chiarire in modo definitivo le reali aspettative dei partner anche se a prezzo di discussioni vivaci ma chiarificatrici.

Succede, in diversi casi, che alcuni dei componenti del gruppo si rendano conto di aver partecipato all'iniziativa non sentendosi investiti da una vera e propria spinta imprenditoriale.

È consigliabile un chiarimento piuttosto che arrivare, passo dopo passo e con l'impresa già attivata, ad una situazione esplosiva tra i soci per effetto di troppe frasi "non dette" con la conseguente rottura anche del rapporto di amicizia.

Il discorso può diventare più delicato quando i partner sono legati da rapporti di parentela; è possibile che uno dei componenti il gruppo faccia da leader trainando gli altri, condizionati da un reverente legame familiare, a condividere le sue idee.

La situazione rischia di appesantirsi ulteriormente quando viene dato spazio ad altri componenti familiari che, pur non avendo un ruolo in ambito societario, si intromettono elargendo consigli non dovuti e, spesso, non voluti.

La metodologia da utilizzare in questi casi è analoga a quella adottata per gruppi di amici; si rende necessario, però, il supporto di una figura esterna che aiuti a capire meglio le motivazioni dei vari componenti nel mettersi in proprio.

2.5 La preparazione degli strumenti di comunicazione interna

Prima di procedere alla preparazione degli strumenti di comunicazione interna sarà opportuno pervenire alla messa a punto sia della missione aziendale con l'elaborazione del pacchetto di offerta e degli obiettivi in termini sia di posizionamento sul mercato sia economici.

È consigliabile considerare la presenza della concorrenza sul mercato in cui si andrà a competere; capire come si comporta, i mezzi che utilizza per farsi conoscere, la corrispondenza tra il messaggio che lancia e l'immagine di cui gode.

Le procedure di comunicazione interne tra i soci e con l'eventuale personale devono essere analizzate prima che l'impresa entri nel mercato.

Può sembrare prematuro effettuare tale operazione in una fase in cui l'attività non è ancora iniziata ma il rischio è di non avere più tempo di farlo in un momento successivo per i più svariati motivi.

Sono molti i casi di aziende già ben avviate ma prive di un minimo sistema informativo e di comunicazione interno.

La mancanza di tali strumenti può generare perdite di tempi e di informazioni che si ripercuotono sul sistema organizzativo, determinando una percezione dell'immagine reale dell'azienda estremamente distorta rispetto all'immagine riflessa.

Definiti i ruoli che dovranno assumere i soci della nuova entità operativa si dovrà delineare un piano di comunicazione interna approntando alcuni degli strumenti più adeguati all'attività dell'impresa.

La stesura del piano dovrà, in linea di massima, contenere le seguenti operatività:

1. periodicità delle riunioni tra soci
2. periodicità delle riunioni con l'eventuale personale e/o collaboratori
3. impostazione di una scheda clienti acquisiti
4. impostazione di una scheda clienti potenziali
5. elaborazione di un sistema informativo.

Periodicità delle riunioni tra soci: probabilmente all'inizio dell'attività può sembrare superflua e di poco peso; l'importante è acquisire l'abitudine ad indire le riunioni per studiare attentamente ogni minima problematica che l'azienda incontra quotidianamente.

Periodicità delle riunioni con l'eventuale personale e/o collaboratori: entrare nell'ottica di dare spazio periodicamente anche al personale subalterno, perché il passaparola (argomento trattato successivamente in questo capitolo) più efficace nasce all'interno dell'impresa.

Ogni dipendente e collaboratore diventa un potenziale comunicatore quando ha occasione di parlare dell'azienda in cui lavora, sia in ambito familiare sia con gli amici, diffondendo messaggi che possono esaltare o minare l'immagine dell'azienda stessa.

Impostazione di una scheda clienti acquisiti: è uno strumento estremamente importante per conoscere meglio i clienti, mantenere con loro un buon rapporto e puntare sulla fidelizzazione.

Impostazione di una scheda clienti potenziali: è una pratica poco utilizzata presso diverse aziende: è limitata, per lo più, ad un semplice elenco. È bene, con il rispetto della legislazione sulla privacy, arricchire tali schede con il maggior numero di informazioni possibili.

Elaborazione di un sistema informativo: significa rilevare periodicamente tutte le informazioni che possono diventare utili all'attività dell'impresa ed elaborare un sistema adeguato affinché diventino di dominio comune a tutti i soci e, in parte, a chi collabora con l'azienda.

Come già asserito precedentemente gli strumenti elencati possono apparire prematuri se non superflui per un piccola o micro impresa sul nascere.

È legittimo auspicare che la nuova impresa parta con il piede giusto: succede spesso che il consulente debba intervenire su questi aspetti quando ormai è troppo tardi per recuperare situazioni prossime al collasso.

2.6 La comunicazione esterna

Quasi ogni tipo di azienda deve comunicare con il proprio pubblico e, di conseguenza, il contenuto del messaggio non va lasciato al caso.

Tutte le aree operative che intervengono nel sistema di comunicazione quali consumatori, utilizzatori di prodotti/servizi e intermediari devono decodificare e riconoscere con facilità quanto viene loro comunicato.

Sono due i principali elementi del processo comunicativo:

- il comunicatore, ossia il soggetto fonte
- il ricevente

Il processo di comunicazione è sintetizzabile in nove elementi chiave riportati nella seguente tabella

La comunicazione per la nuova impresa

Comunicatore	Chi emette il messaggio nei confronti di un altro soggetto
Codifica	Il processo che riguarda la trasformazione del pensiero in forma simbolica
Messaggio	L'insieme di simboli che il comunicatore trasmette
Mezzo	I canali di comunicazione attraverso i quali il messaggio passa dalla fonte al ricevente
Decodifica	Il processo mediante il quale chi riceve dà significato ai simboli trasmessi dalla fonte
Ricevente	Chi riceve il messaggio di altri
Risposta	L'insieme di reazioni che il ricevente ha dopo essere stato esposto al messaggio
Retroazione	La parte di risposta che chi riceve rimanda alla fonte
Rumore	Distorsione non pianificata che si manifesta durante il processo di comunicazione, per cui al ricevente arriva un messaggio diverso da quello emesso dalla fonte

Ne consegue che il processo diventa più difficoltoso per una nuova realtà imprenditoriale nella quale la comunicazione riguarda non solo i prodotti/servizi ma anche la diffusione della conoscenza della stessa azienda.

Per questo motivo è assolutamente indispensabile rendere il pacchetto di offerta più intelligibile e semplice possibile cercando di ridurre al minimo il fattore "rumore".

Al fine di rendere più efficace la comunicazione è opportuno predisporre un programma operativo.

Di seguito vengono indicate le varie fasi in cui è possibile articolare il piano, secondo Philip Kotler:

- identificazione del proprio pubblico obiettivo
- determinazione degli obiettivi della comunicazione
- elaborazione del messaggio
- scelta dei canali per la comunicazione
- sviluppo e definizione del budget per la promozione
- decisione sul mix promozionale
- misurazione dei risultati
- gestione e coordinamento dell'intero processo della comunicazione di marketing.

Una nuova micro impresa che si affaccia sul mercato, come entità del tutto sconosciuta, oltre che seguire il percorso sopra indicato, deve realizzare i primi strumenti di comunicazione, quali:

1. la scelta del marchio e del logo
2. la ricerca dell'omogeneità del logo nei vari documenti aziendali
3. la preparazione di una brochure
4. la verifica della interpretazione della brochure

La scelta del marchio e del logo: risulta di non immediata soluzione il nome da dare all'azienda; spesso, in caso di impresa individuale, c'è il timore che il proprio nome non dia un'adeguata immagine alla realtà che sta nascendo.

Nel caso di un gruppo di neo-imprenditori la scelta, di solito, è tra un numero ridondante di nominativi e diventa difficile trovare un accordo tra i soci.

Un consiglio pratico: stilare un elenco di tutti i nominativi individuati e richiedere una valutazione in termini numerici a persone estranee anche se amiche; la scelta si restringerà a due o tre nominativi ed a quel punto sarà più facile trovare un accordo tra i futuri soci. Sulle caratteristiche del marchio e del logo si veda comunque anche il capitolo ottavo.

La ricerca dell'omogeneità del logo nei vari documenti aziendali: se si vuole che l'azienda sia riconoscibile in tempi relativamente brevi bisogna fare in modo che il marchio ed il logo scelti siano sempre gli stessi in ogni documento che verrà emesso, dalla carta intestata al biglietto da visita alla busta alla prima pagina internet e così via.

Può sembrare strano ma capita spesso di vedere significative variazioni di marchio per la stessa azienda senza che ci sia una ragione specifica; si rischia, anche solo con una diversità di colore, di generare confusione d'identità sul mercato sul quale si sta entrando.

La preparazione di una brochure: è ovvio che per creare una valida brochure debba essere ben chiara la missione della nuova impresa nonché il target di riferimento, come già detto all'inizio di questo capitolo. È il primo documento ufficiale ed istituzionale dell'azienda e va quindi interpretato come presentazione della nuova realtà al "pubblico".

È bene che siano inserite in maniera sintetica, semplice, e con un linguaggio facilmente decodificabile le seguenti informazioni:

chi siamo: breve descrizione della missione

cosa offriamo: il pacchetto di offerta

come offriamo: i servizi di contorno all'offerta

le motivazioni: i vantaggi del pacchetto di offerta e, quindi, i punti di forza.

Naturalmente non si potrà puntare su un elenco clienti dal momento che si è appena nati come impresa.

Un'attenzione particolare richiede il linguaggio da utilizzare: deve essere comprensibile da tutti anche se l'offerta è di tipo tecnico o specialistico e la nuova realtà opererà essenzialmente nel business to business, in questo caso è importante evidenziare i vantaggi del pacchetto di offerta.

Il ricevente può essere il titolare di un'azienda a cui il risolto tecnico di quan-

to viene offerto è di minore interesse rispetto ai vantaggi che può ottenere utilizzando i servizi/prodotti proposti.

La verifica della interpretazione della brochure: una volta messa a punto la brochure è consigliabile effettuare un test sulla esatta interpretazione di quanto esposto mettendo in atto una limitata azione di mailing, non più di una quindicina di lettere con relativa presentazione, alla quale far seguire un intervento di tipo telefonico o, meglio ancora, un incontro diretto per capire se il messaggio è stato recepito secondo le aspettative.

A questo punto si è pronti per stilare un piano di comunicazione attivando in maniera coerente i vari mezzi disponibili; è consigliabile, per evitare un inutile spreco di energie e di denaro, farsi seguire da esperti in comunicazione al fine di ottimizzare le scelte più coerenti con la missione e con il target ideale dell'impresa.

Nei capitoli successivi verranno ampiamente trattate le corrette argomentazioni riguardanti i mezzi più consoni ad una adeguata campagna comunicazionale.

Si desidera, infine, porre l'accento su due elementi interpretati in modo non del tutto corretto da chi si affaccia per la prima volta nel mondo imprenditoriale. Si tratta di Internet e del cosiddetto passaparola. Spesso internet ed il passaparola sono indicati come la panacea per ogni problema di comunicazione aziendale: "Con internet mi faccio conoscere dappertutto.... Con il passaparola diventa facile trovare clienti..."; la realtà è decisamente diversa.

Internet: viene troppo spesso visto come un fine piuttosto che uno dei vari mezzi di comunicazione. Se si vuole essere visti e visitati bisogna farne conoscere l'indirizzo.

Disporre di un sito non è una condizione sufficiente per lo sviluppo dell'attività. A questo tema sono dedicati ben tre capitoli di questo libro.

Passaparola: è decisamente un'arma potente dal momento in cui si innesca, ma per ottenere risultati positivi non è sufficiente che solamente amici e parenti parlino bene della nuova impresa.

È il mercato a parlare ed a trasmettere la qualità dell'offerta della nuova impresa ed è per tale motivo che prima che prenda corpo il passaparola è necessario che trascorra del tempo e che i prodotti/servizi rispondano alle aspettative del target di riferimento.

Il passaparola nasce, come si è già accennato, all'interno dell'azienda stessa ed uno dei principali focolai è determinato dall'armonia che esiste tra i soci e con l'eventuale personale subalterno.

Una particolare attenzione è da rivolgere all'immagine che l'azienda sta comunicando all'esterno dal momento che il passaparola può svilupparsi sia in termini positivi che negativi.

Secondo Jerry Wilson, il passaparola si propaga seguendo la regola del 3-33; "per ogni 3 persone che vogliono raccontare una storia positiva di un'esperienza che riguarda la vostra azienda, ce ne sono altre 33 che ne racconteranno una dell'orrore....Il problema non è che i clienti insoddisfatti si lamentano, ma che non si lamentano con il proprietario o con il direttore dell'azienda che li ha scontentati. Si lamentano con la famiglia, con gli amici e con i colleghi. Non potete permettervi una pubblicità negativa di tal fatta."

CAMERA DI COMMERCIO DI ...

Gli elementi generali della teoria della comunicazione

di Libero Manetti

3.1 Il processo di comunicazione

La comunicazione è un processo che normalmente comporta una interazione tra soggetti comunicanti. La risposta, suscitata dalla comunicazione nel soggetto che la riceve, opera a sua volta uno stimolo nei confronti del comunicante. La comunicazione può definirsi come la modalità attraverso cui si instaurano, si strutturano, si sviluppano le relazioni sociali. La comunicazione si inserisce all'interno di un contesto culturale di riferimento in cui un emittente, trasmettendo un contenuto tramite un canale ed un codice condivisi col ricevente, può ricevere dal destinatario un *feedback* comunicativo. La comunicazione è culturalmente modellata in un ambito culturale definito in cui gli aspetti di contenuto e quelli di relazione vengono determinati secondo una codificazione ed una simbologia accettata e condivisa.

Le comunicazioni, nei soggetti, non sono altro che risposte a stimoli e assolvono il proprio compito se il messaggio è interpretato nello stesso modo da chi fa e da chi riceve la comunicazione.

Ciò non significa che i comunicanti debbano concordare ciò che pensano di un determinato oggetto: essi possono, al contrario, essere anche in disaccordo! Perché la comunicazione sia efficace occorre invece che ciascuno apprenda, esattamente, il pensiero dell'altro (altrimenti avremo pseudo/comunicazione).

3.2 Un modello per il processo di comunicazione

Come introdotto nel precedente paragrafo, per *comunicazione interpersonale* si intende quel processo che coinvolge almeno due persone e un contesto. Tale processo è interattivo, circolare, dinamico, evolutivo, irreversibile e soggetto all'influenza di molteplici fattori: gli attori della comunicazione e la loro relazione, il contenuto che si stanno scambiando, il modo con cui se lo scambiano, il contesto in cui avviene l'interazione, gli obiettivi generali e individuali dell'incontro, le strategie di comunicazione dei singoli e la flessibilità con la quale reagiscono all'evoluzione del processo.

Quindi possiamo rappresentare il processo di comunicazione come un flusso di simboli/informazioni (il messaggio) che transitano da una Fonte o Emittente (E) ad un Ricevente o Destinatario (D) attraverso un canale (o mezzo) dopo essere stati codificati.

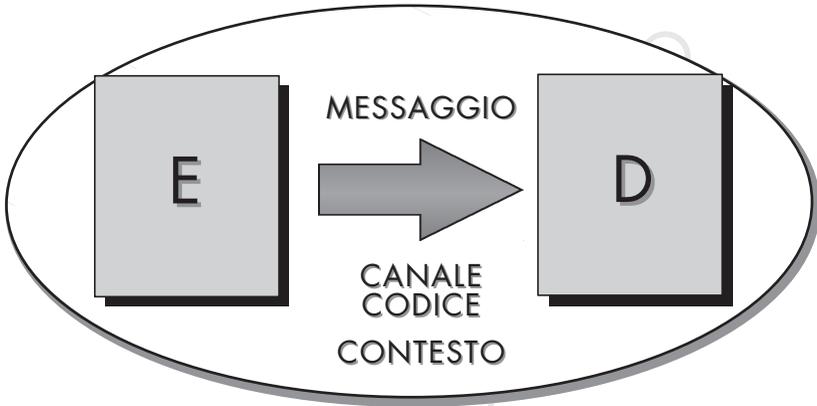


Figura 1

Per esempio, nel caso di una trasmissione radiofonica, l'Emittente è la voce dello speaker, il Messaggio è la descrizione dell'avvenimento, il Codice è la lingua, o meglio il linguaggio, il canale è costituito dalle onde radio e il Ricevente è l'ascoltatore. Nel caso del telegrafo, l'Emittente è la stazione telegrafica di partenza. Il Canale è costituito dai fili del telegrafo, il Messaggio è il testo del telegramma, il Codice è il morse, il Ricevitore è la stazione telegrafica di arrivo. Nel caso di un libro, l'Emittente è il pensiero dello scrittore, il Messaggio è quanto lo scrittore vuole trasmettere, il Codice è dato dai termini usati dallo scrittore, il Canale è il libro stesso, il Ricevente è il pensiero del lettore.

È evidente che l'Emittente e il Ricevente devono essere compatibili fra loro, ovvero la trasmissione deve essere possibile utilizzando opportuni Canali e Codici, in modo tale che il messaggio arrivi.

Nel caso delle trasmissioni radiofoniche, perché la voce dello speaker possa essere trasmessa per mezzo delle onde radio, occorre un'opportuna apparecchiatura (la stazione trasmittente, costituita da microfono, amplificatore, antenna) che trasformi la voce in onde elettromagnetiche. Questa operazione di trasformazione è detta "codifica".

Analogamente occorrerà che il ricevente disponga di un'altra apparecchiatura (apparecchio radio) che trasformi le onde elettromagnetiche in onde sonore. Questa ulteriore operazione è detta "decodifica".



Figura 2 - Modello del processo di comunicazione unidirezionale

Nel caso del telegrafo, la codifica è costituita dalla “traduzione” del testo in segnali elettrici, per esempio utilizzando l’alfabeto morse. La decodifica è l’operazione contraria che avviene nella stazione di arrivo. Nel caso del libro, la codifica è qui costituita dalla trasformazione del pensiero complesso dell’autore in una sequenza di parole. La decodifica è l’operazione inversa, che è compiuta dal lettore.

Introduciamo ora la nozione di “rumore”: chiamiamo rumore o interferenza un evento non desiderato che impedisce o limita l’efficienza del processo di comunicazione. Nel caso della trasmissione radiofonica, un “rumore” può essere costituito da una scarica elettrica che provoca, per l’appunto, quello che anche nel linguaggio comune viene considerato un rumore. Al contrario, se viene a mancare l’energia elettrica, nel linguaggio comune si direbbe che “la radio tace”; noi, invece, conveniamo nel chiamare “rumore” anche la mancanza d’energia, perché è un “qualcosa” che impedisce l’efficienza del processo di comunicazione.

Dando alla parola “rumore” questo significato, nel caso citato del libro, un “rumore” potrebbe essere, per esempio, costituito dalla mancanza di una pagina, o da una macchia di inchiostro, o da un errore nella sequenza di impaginazione.

I rumori che agiscono sul Canale, come quelli degli esempi sopra esposti, si dicono “rumori fisici”, perché in tali casi la diminuzione di efficienza della comunicazione è dovuta a cause tangibili.

Tornando al caso del libro si avrebbe però una diminuzione di efficienza della comunicazione, e quindi un rumore, anche nel caso in cui lo scrittore fosse stato poco chiaro, o quello in cui il lettore non avesse interpretato correttamente il messaggio. Questo tipo di rumore, che è dovuto a cause non tangibili, e che influisce direttamente sul significato del messaggio, viene chiamato “rumore semantico”.

Questo semplice modello può aiutarci a comprendere meglio le caratteristiche ed i problemi del processo di comunicazione.

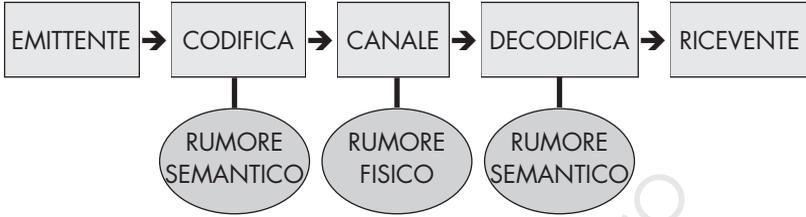


Figura 3 – Modello completo del processo di comunicazione unidirezionale

3.3 Il significato di comunicare

Cum manibus indica una transazione economica che si concentrava con la stretta di mano e che vincolava l'impegno negoziale.

Cum moenia suggerisce la fraternità degli individui che stanno dentro le stesse mura e *cum munus* ricorda l'opera, il prodotto o il servizio, il favore, il dono scambiato.

Cum munia evoca il senso del dovere, gli obblighi, le funzioni e *cum munis* ribadisce l'importanza del compiere il proprio dovere e dell'essere riconoscente.

Alcuni sottolineano il concetto di *comunicazione come passaggio e trasmissione di informazione e trasferimento di risorse cognitive, emotive, valori con par-*



Figura 4 – La comunicazione come scambio di...simpatia!

icolare riferimento al contenuto del messaggio. Altri enfatizzano il concetto di *comunicazione come messa in comune* e sottolineano gli aspetti relativi alla costruzione sociale della realtà che gli attori contribuiscono a creare e le relative competenze necessarie in tale lavoro di espressione da un lato e di ricostruzione della realtà dall'altro.

Questo concetto è vicino a quello di *comunicazione come scambio*, come condivisione e sottolinea la partecipazione attiva del destinatario nel dare il proprio consenso e a quello di *comunicazione come relazione sociale* in cui gli attori sono consapevoli del processo di mutua influenza.

Altri rimarcano il concetto di *comunicazione come inferenza*, come processo di deduzione messo in atto nell'utilizzare e interpretare indizi colti nei messaggi. Altri ancora sottolineano il concetto di *comunicazione come ermeneutica* per indicare il lavoro interpretativo autonomo che ogni ricevente inevitabilmente utilizza nel dare un proprio senso a quanto gli viene comunicato, rinforzando la distinzione tra l'intenzione del mittente e il conferimento di significato del destinatario.

3.4 Approcci, assiomi e fattori di efficacia della comunicazione

Nel 1971 Watzlawick ha posto le basi di un nuovo paradigma della comunicazione evidenziando cinque assiomi. Gli assiomi prestano attenzione agli effetti pragmatici dell'azione comunicazionale e danno valore all'influenza reciproca di tutti i fattori coinvolti.

L'**approccio pragmatico** esamina la comunicazione interpersonale come un processo irreversibile, in continua evoluzione in cui le persone coinvolte si influenzano reciprocamente.

L'**approccio strategico** considera invece la comunicazione un atto appreso, che va guidato ed educato. La conoscenza delle tecniche di comunicazione interpersonale fa divenire più consapevoli dei numerosi fattori che influenzano l'interazione.

La **sintassi** si occupa dei rapporti formali dei segni tra loro, dell'ordinamento delle parole, del loro accordo e collegamento nella proposizione e nel periodo, senza riferimento al contenuto significativo. La semantica studia i significati delle parole nella loro evoluzione storica e si occupa delle relazioni dei segni con ciò che designano.

Gli assiomi della pragmatica della comunicazione sono:

- 1) **non si può non comunicare**: quando due persone si trovano in un'unità spazio-temporale fanno automaticamente parte di un processo di comunicazione;

- 2) **ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto ed uno di relazione:** quando due persone comunicano tra loro si scambiano un certo contenuto e contemporaneamente inviano dei messaggi che implicitamente tendono a qualificare la relazione in corso;
- 3) **la comunicazione è un processo circolare:** ogni sequenza di comunicazione è causa del fenomeno che segue ed effetto di quello che lo ha preceduto;
- 4) **la comunicazione è verbale e analogica:** gli esseri umani comunicano non solo con le parole, con il linguaggio verbale, altrimenti detto digitale perché composto da segnali discreti rappresentati dalle lettere dell'alfabeto, ma anche con il corpo e con la voce altrimenti detto linguaggio analogico perché offre una rappresentazione analogica, continua di ciò che si intende comunicare;
- 5) **gli scambi di comunicazione sono simmetrici o complementari:** gli scambi di comunicazione sono simmetrici o complementari, a seconda che siano basati sull'uguaglianza o sulla differenza; nella relazioni simmetriche la relazione tra i comunicanti è equilibrata mentre in quella complementare uno dei due o più attori assume una posizione superiore, *one up*, e invita l'altro, o gli altri, ad adottare la posizione complementare o corrispondente inferiore, *one down*.

Gli assiomi della pragmatica della comunicazione conducono al fenomeno dell'**irreversibilità** dell'atto comunicazionale: una volta che il messaggio è stato inviato e che ha prodotto i suoi effetti non lo si può più cancellare. L'esperto di comunicazione si addestra a prestare attenzione, durante ogni fase della comunicazione in corso, al feedback che sta ottenendo dall'interlocutore.

Il **feedback** è l'insieme delle risposte, verbali e analogiche, fornite dall'interlocutore durante la relazione comunicazionale. I fattori che influenzano il grado di efficacia di una comunicazione sono:

- 1) **l'identità dei comunicanti:** l'identità può essere personale (età, sesso, genere, etnia, caratteristiche fisiche), sociale (ruoli sociali svolti all'interno della famiglia, di una classe sociale o di un ceto), professionale (aspetti legati alla professione esercitata, allo status raggiunto e all'autorità riconosciuta) e spirituale (aspetti relativi alla fede professata, ai valori etici, al credo o sentimento religioso);
- 2) **la relazione dei comunicanti:** la relazione degli attori contribuisce a qualificare alcuni aspetti dell'identità; soprattutto quando viene esercitato un ruolo, gli attori della comunicazione recitano delle parti;
- 3) **il contenuto della comunicazione:** il contenuto di cui si parla richiede trattazioni diverse secondo il livello culturale degli interlocutori e la loro implicazione psicologica ed emotiva;

- 4) **il linguaggio**: è il canale dell'espressione soggettiva e serve per rappresentare quella realtà che si vuole condividere; la scelta del lessico congiunge le modalità espressive con contenuti cognitivi e processi emotivi;
- 5) **la congruenza tra linguaggio verbale e linguaggio analogico**: è di estrema importanza curare la congruenza tra quello che si dice e come lo si esprime, tra le parole pronunciate e i toni e i gesti che lo accompagnano;
- 6) **il canale di trasmissione**: il canale di trasmissione ha la sua influenza; una comunicazione *vis a vis* è diversa da una telefonica, via Internet o scritta. Il canale influenza il messaggio: Mc Luhan sostiene che il mezzo è il messaggio;
- 7) **il contesto**: la comunicazione interpersonale implica la condivisione spazio-temporale della situazione in cui avviene lo scambio comunicazionale; il processo di comunicazione va dunque inserito nella matrice contestuale in cui si svolge;
- 8) **gli obiettivi**: in senso lato lo scopo della comunicazione è quello di aumentare la condivisione, lo scambio, la reciprocità di cognizioni ed emozioni;
- 9) **la flessibilità delle strategie utilizzate**: è necessario disporre di diverse strategie per gestire con flessibilità i comportamenti appropriati in relazione agli obiettivi posti.

3.5 Modi della comunicazione: analogica e verbale

Il **linguaggio analogico** offre una rappresentazione analogica, continua, del contenuto che si intende comunicare e caratterizza le comunicazioni non verbali e paraverbali. La comunicazione analogica non può essere isolata dalla comunicazione verbale perché le due forme di comunicazione, verbale e non verbale, costituiscono un insieme non separabile, se non artificialmente per fini didattici.

- 1) La **comunicazione non verbale** riguarda la postura, la prossemica, le espressioni del viso, i movimenti delle braccia e delle mani e le comunicazioni cinesiche.

La **postura** rappresenta il modo di disporre nello spazio le parti del corpo e consente di distinguere la funzione comunicativa da quella espressiva.

La **prossemica** indica due aspetti del modo di collocarsi e di presentarsi socialmente e di relazionarsi fisicamente con le altre persone: l'uso dello spazio, la prossimità in termini di vicinanza/distanza e la posizione del corpo, di fianco o di fronte.

Le **espressioni del viso** costituiscono un insieme di segnalazione involonta-

ria che indica le principali reazioni emotive (gli occhi non sono bugiardi). I **movimenti e i gesti delle braccia e delle mani** accompagnano il linguaggio enfatizzando e punteggiando il messaggio parlato.

Le **comunicazioni mimiche o cinestesiche** determinano atti linguistici poiché sono gesti emblematici (ad esempio alzare la mano per chiedere parola), descrittivi (gesti che scandiscono le parti salienti del discorso illustrando in modo più forte concetti espressi verbalmente), di regolazione (ad esempio ondeggiare la mano per attenuare la forza di un concetto), di adattamento (posizionamento del corpo per dominare stati d'animo o adeguare la propria espressione al contesto), di manifestazione affettiva (ad esempio la carezza).

- 2) La **comunicazione paraverbale** riguarda la prosodia, i toni, il tempo, il timbro, il volume della voce. La paralinguistica studia i fenomeni collaterali (para), concomitante all'enunciazione verbale. Le modalità secondo cui ogni proposizione può essere enunciata sono: il tono, il volume, il tempo ed il timbro.

Il **tono** è principalmente un indicatore dell'intenzione e del senso che si dà a quello che si dice e può esprimere entusiasmo, disappunto, interesse, noia, coinvolgimento, apatia, apprezzamento o disgusto.

Il **volume** riguarda prevalentemente l'intensità sonora, il modo di calibrare la voce in base alla distanza dall'interlocutore;

Il **tempo**, le pause, la lentezza o velocità assolute possono servire come fattori che sottolineano, accentuano o sfumano il significato verbale.

Il **timbro** è l'insieme delle caratteristiche individuali della voce gutturale, nasale, soffocata; è il colore della voce.

La **comunicazione verbale** è costituita dal linguaggio, uno strumento di cui ci si serve per tradurre l'esperienza interna in concetti e per esprimere i propri pensieri e trasformarli in processo interpersonale, sociale.

Il processo di percezione degli stimoli esterni subisce interferenze causate dai filtri neuro-fisiologici, socio-culturali e psicologici.

I **filtri neuro fisiologici** sono di natura genetica e limitano la mera capacità percettiva.

I **filtri socio-culturali** condizionano la capacità cognitiva e derivano dall'appartenere a una data comunità, cultura, gruppo etnico, religione, zona geografica.

I **filtri psicologici personali** possono condizionare il potenziale cognitivo, emotivo ed esperienziale dell'individuo.

La linguistica tende a differenziare il piano denotativo da quello connotativo: il **piano denotativo** indica la relazione tra una parola e l'oggetto cui si riferisce in termini meramente referenziali; il **piano connotativo** incorpora invece un giudi-

zio di valore sulla forza evocativa che la parola in sé contiene. Le **parole** rappresentano la più piccola unità dell'aspetto esecutivo del processo linguistico. Ciascuna parola contiene caratteristiche distintive che possono essere utilizzate in modo diverso secondo la forza con cui esprimere le proprie intenzioni. Le parole possono essere descrittive (descrivono fenomeni osservabili), valoriali (assegnano valore ad oggetti, persone, stati d'animo e sono generalmente astratte), interpretative (sono meramente soggettive e si basano sui processi di attribuzione e categorizzazione). La scelta delle parole forma il registro linguistico.

L'**atto linguistico** riguarda i mezzi linguistici che le persone usano per compiere le più comuni azioni sociali ed evidenzia il carattere d'azione del linguaggio che ha la capacità di provocare effetti sul ricevente.

I cinque atti linguistici sono:

- 1) **verdettivi**: constatare, descrivere, dire a qualcuno come stanno le cose;
- 2) **esercitivi**: cercare di far fare qualcosa a qualcuno;
- 3) **commissivi**: impegnarsi a fare qualcosa, assumere impegni;
- 4) **espositivi**: esprimere i propri sentimenti interiori;
- 5) **comportativi**: causare cambiamenti attraverso le parole.

Il linguista *R. Jakobson* ha fissato le funzioni relazionali degli atti linguistici assegnando alla comunicazione linguistica sei funzioni relazionali correlate coi fattori che agiscono nel processo di comunicazione: emittente, canale, messaggio, codice, contesto e destinatario.

Le sei funzioni sono:

- 1) **funzione di contatto sociale**: serve per assicurare che si è instaurato il contatto o per verificare che lo si sta mantenendo;
- 2) **funzione conoscitiva esplorativa**: serve per conoscere, esplorare la realtà e formularne concettualmente diverse dimensioni o aspetti, con domande, curiosità, giudizi, valutazioni;
- 3) **funzione referenziale**: serve per riferire resoconti o commenti;
- 4) **funzione espressiva**: serve per esprimere valutazioni, emozioni, giudizi sulla situazione cui si partecipa;
- 5) **funzione conativa**: serve per indurre, spingere o stimolare negli altri determinati comportamenti;
- 6) **funzione metalinguistica**: serve per discutere il codice prescelto, serve per interrogarsi sulla comunicazione stessa.

3.6 Stili di comunicazione e comunicazione indiretta

Per stile si intende la tendenza a privilegiare un modo di esprimersi e di relazionarsi che può essere utile in certe circostanze e disfunzionale in altre. Gli stili della comunicazione sono: stile passivo, aggressivo, manipolativo, assertivo.

Le comunicazioni in cui prevale uno **stile passivo** sono caratterizzate da un atteggiamento di minimizzazione delle proprie posizioni, dalla rinuncia a esprimere le proprie idee. Lo stile passivo può essere utile quando non abbiamo intenzione di dedicare energie e ci fidiamo dell'interlocutore.

Le comunicazioni in cui prevale uno **stile aggressivo** sono caratterizzate da atteggiamenti tesi a mostrare la superiorità di chi parla nei confronti del suo interlocutore. Nello stile aggressivo c'è la tendenza a ipervalutare se stessi e a sottovalutare gli altri. Lo stile aggressivo può essere utile quando vogliamo far valutare i nostri diritti.

Le comunicazioni in cui prevale uno **stile manipolativo** sono caratterizzati da atteggiamenti tesi a aggirare l'altra persona con l'intenzione di ottenere una risposta a proprio vantaggio. La manipolazione delle informazioni porta ad alterare, a trasmetterle in modo parziale, non pertinente o congruente, a privilegiare ambiguità espositive. La manipolazione delle emozioni riguarda l'adozione di comportamenti di seduzione, di dissimulazione dei propri sentimenti, emozioni e pensieri tesi a ottenere qualcosa dall'interlocutore che crede invece alla veridicità di quanto dichiarato. Lo stile manipolativo può essere utile quando abbiamo qualcosa da nascondere o da proteggere.

Le comunicazioni in cui prevale uno **stile assertivo** sono caratterizzate da atteggiamenti tesi a far valere le proprie opinioni, meriti, sensazioni, diritti, nel pieno riconoscimento e rispetto di quelli degli altri. È utile usare lo stile assertivo quando vale la pena instaurare un rapporto basato sul riconoscimento dei propri e altrui diritti.

A volte chi parla può voler dire ciò che esprime letteralmente, altre volte può sottintendere un contenuto opposto, come nel caso dell'ironia, altre volte ancora desidera inviare richieste implicite che spera l'interlocutore intuisca. Quando ciò accade chi parla si avvale di atti linguistici indiretti che consentono di ottenere la risposta desiderata senza esprimerla apertamente. Negli **atti linguistici indiretti** chi parla comunica all'ascoltatore diversi messaggi contemporaneamente, fidandosi del bagaglio di conoscenze linguistiche e relazionali dell'ascoltatore, del suo intuito, della sua capacità di rispondere in modo empatico. Alcuni tipi di messaggi indiretti studiati dai linguisti pragmatici sono: i postulati conversazionali, i presupposti linguistici, le ambiguità, i truismi e le metafore.

I **postulati conversazionali** sono modi convenzionali, espressioni idiomatiche

di porgere richieste che mascherano l'intenzione imperativa o di porre domande senza sembrare intrusivi.

I **presupposti linguistici** costituiscono la parte sommersa del discorso in quanto stanno prima e sotto ciò che viene pronunciato, e fungono da fondamenta in quanto sorreggono il sovrastante discorso manifesto.

L'**ambiguità**, ovvero la tecnica di esprimere più significati contemporaneamente, è un elemento strutturale del linguaggio.

Un altro modo per inviare messaggi indiretti è quello di ricorrere a luoghi comuni e ai truismi, ovvero quel complesso di affermazioni ovvie con cui si può intendere altro rispetto al detto.

Nell'ambito retorico la **metafora** è una figura che esprime una similitudine consistente nel trasferimento a un oggetto il nome proprio di un altro stabilendo un rapporto di analogia; la metafora opera quindi uno spostamento di significato attraverso una parentela di somiglianze.

3.7 Comunicazione persuasiva e negoziazione del conflitto

La **comunicazione persuasiva** intende stimolare nell'ascoltatore l'adesione alla tesi contenuta nel messaggio usando la forza della parola che fa accedere senza costringere, che obbliga senza creare un vincolo di necessità. Il linguaggio persuasivo è prevalentemente indiretto, sensorialmente specificato, suggestivo, evocativo, analogico, metaforico. La forza persuasiva si fonda sulla conoscenza dell'interlocutore, delle sue aspirazioni, delle sue debolezze, sull'utilizzo delle regole retoriche, e il messaggio persuasivo si avvale di fattori strutturali, valoriali, affettivi.



Figura 5 – La metafora come metamorfosi visuale (da Arcimboldo)

I fattori **strutturali** riguardano l'organizzazione del discorso, la scelta dei contenuti e delle argomentazioni, quelli **valoriali** si riferiscono ai valori universali condivisi dall'ascoltatore e quelli **affettivi** alle emozioni come leva per l'azione. La persuasione può essere centrata sul persuasore, sul contenuto o sul persuadendo. La persuasione è centrata sul **persuasore** quando chi parla utilizza se stesso come strumento persuasivo, quando crede che basta la sua presenza per persuadere (*attrattiva, forza espressiva, potere*). La persuasione è centrata sul **contenuto** quando chi intende persuadere si affida a un'esposizione sicura, con riferimenti precisi, affidabili, con collegamenti pertinenti, seguendo più la logica dei fatti che quella delle idee e delle ideologie (*metodo, dimostrazione, evidenza*).

La persuasione è centrata sul **persuadendo** quando il relatore bada più alle eventuali relazioni degli interlocutori e tenta di persuaderli in diversi modi (*coinvolgimento, manipolazione*). La **negoziiazione** è un processo in cui due o più interlocutori si impegnano per risolvere uno stesso problema partendo da interessi opposti rispetto alle soluzioni, da posizioni di potere reciprocamente relativo. Il processo negoziale stimola un continuo e mutevole confronto non solo sugli obiettivi della trattativa ma anche sulla volontà di perseguirli, sull'atteggiamento negoziale che gli interlocutori assumono, sulle abilità personali, sull'equilibrio di potere percepito e attribuito, legittimato e riconosciuto e sulla gestione del conflitto. Si può gestire il conflitto con diversi approcci:

l'**approccio di tipo competitivo** si avvale di tecniche di persuasione e di manipolazione;

l'**approccio di tipo accomodante** è un approccio passivo in cui si è pronti a concedere o a cedere posizioni;

l'**approccio compromissorio** opera espliciti richiami ad obiettivi di ordine superiore o ricorre a terzi elementi in gioco;

l'**approccio collaborativo** richiede un confronto aperto, un processo di negoziazione basato sul principio lo vinco/Tu vinci.

Il ruolo della pubblicità come componente della comunicazione d'impresa

di Aldo Viapiana

4.1 I più diffusi luoghi comuni sulla pubblicità

La pubblicità è una delle componenti più importanti della comunicazione di cui l'azienda può disporre per lo sviluppo e il supporto alle proprie strategie di marketing.

Purtroppo nei confronti della pubblicità sono molto diffusi, anche tra gli addetti ai lavori, alcuni luoghi comuni che nel migliore dei casi ne fraintendono le caratteristiche e le potenzialità, e nei casi più gravi ne distorcono il ruolo e la funzione che essa può avere se correttamente utilizzata.

Tali luoghi comuni possono essere così riassunti:

- la pubblicità è in grado di creare bisogni
- la pubblicità usa "trucchi" per sorprendere l'ignaro consumatore e convincerlo ad acquistare
- in virtù di questo suo potere seduttivo la pubblicità fa aumentare i consumi e moltiplica gli atti d'acquisto
- la pubblicità dunque è onnipotente, perché condiziona i comportamenti
- quindi, tanto più si spende in pubblicità, tanto più aumenteranno le vendite.

Non c'è nessuna evidenza empirica che dimostri come questi luoghi comuni, sebbene radicati nell'opinione di molti, abbiano una loro validità nei fatti.

Sul fatto che la pubblicità crei nuovi bisogni il dibattito, che dura da qualche decennio, non è mai arrivato ad un punto fermo ed incontrovertibile. Ciò che si può affermare è che la pubblicità faccia leva, in effetti, sui bisogni (primari o evoluti) dell'individuo, ma far leva sugli esistenti non significa crearne di nuovi.

Sui trucchi della pubblicità si può solo affermare che essa è talvolta fin troppo scoperta ed ingenua nei suoi meccanismi persuasivi, rispetto ad esempio ai "grandi discorsi" sulla morale, la politica o la religione.

Sulla capacità della pubblicità di indurre i consumi basterebbe confrontare l'andamento degli ultimi vent'anni di investimenti pubblicitari con l'andamento dei

principali indicatori economici per rendersi conto che la pubblicità ha seguito e non anticipato le varie fasi del ciclo. Anche se a parole molti affermano che la pubblicità dovrebbe avere una funzione anticiclica, e stimolare quindi la domanda, in realtà in fase di recessione le imprese, tra le prime voci di spesa, tagliano proprio gli investimenti pubblicitari, e in fase di espansione gli investimenti riprendono dopo che l'economia ha ricominciato a correre.

Figuriamoci dunque se la pubblicità è onnipotente ed in grado di modificare nella loro struttura i comportamenti sociali e di consumo. Può far preferire una marca rispetto ad un'altra, contribuisce a costruire l'immagine, orienta le scelte, ma certamente non è in grado di imporre consumi che non rispondano a qualche tipo di bisogno.

Sono invece evidenti nella storia anche recente di molte imprese le conseguenze spesso disastrose delle scelte e delle prassi conseguenti a tali luoghi comuni.

Infatti, se fosse vero in modo e misura automatica che a maggior spesa corrisponde maggior effetto, la strada obbligata sarebbe quella di destinare agli investimenti pubblicitari una cifra tendenzialmente infinita per aumentare il proprio livello di vendite.

Per la piccola impresa (ma anche per la media e la grande), impegnare budget spropositati in pubblicità comporta un evidente squilibrio economico. E allora, poiché la maggior parte delle piccole imprese non dispone delle risorse finanziarie per poter sostenere tale impegno, l'imprenditore afferma che nel suo caso risulta più conveniente rinunciare alla pubblicità, magari autoconvincendosi, un po' obtorto collo, che essa non serva, salvo poi pretendere di uscire con una dispendiosa campagna quando qualche soldo è stato messo da parte o è disponibile. La maggior parte delle volte le campagne (stampa o tv locali che siano) che hanno questa origine sostanzialmente emotiva sono destinate ad un completo insuccesso.

Non va infatti mai dimenticato che la pubblicità fa parte del mix di marketing, e da sola non è in grado di sopperire alla mancanza di un'offerta adeguata, o a una corretta politica di pricing, o ad una insufficiente capacità distributiva, e soprattutto ad una scarsa o solo presunta conoscenza del proprio mercato.

Pretendere di "parlare a tutti purché acquistino" è l'indicatore più evidente di come non si conosca il proprio mercato, e di come un approccio marketing sia del tutto sconosciuto ed assente da parte di chi lo afferma.

Ma ancora più grave è non rendersi conto che la pubblicità, e in generale la comunicazione dell'impresa, ha in realtà un valore strategico, di lungo ma anche di medio e di corto periodo, e che quindi va pianificata e gestita in funzione di una precisa strategia di sviluppo della propria attività.

Il ruolo della pubblicità come componente

Torneremo in seguito su questo concetto, e sulle implicazioni pratiche che ciò comporta in termini di ruolo e missione della pubblicità per l'impresa.

Intanto approfondiamo il perché dei numerosi luoghi comuni che circondano la pubblicità, poiché è solo dalla necessaria chiarezza su ciò che essa può effettivamente fare (e non fare), che ne deriva un suo uso corretto e proficuo.

La pubblicità ha una lunga storia alle proprie spalle. I suoi fondamenti si trovano in forma scritta già nella *Téchne rhetorikè* di Aristotele, ma anche le civiltà monumentali precedenti conoscevano il significato e praticavano la pubblicità: che cosa sono infatti le piramidi, ad esempio, se non la pubblicità alla potenza del faraone?

È comunque solo a partire da fine '800 – inizio '900 che la pubblicità diventa un fenomeno di rilievo, in grado di coinvolgere direttamente la maggior parte degli individui che vivono e fanno parte delle società industrializzate. Prima con i manifesti, poi con lo straordinario sviluppo dei mezzi di comunicazione di massa (la radio e in seguito la televisione) la pubblicità diventa uno strumento ampiamente diffuso e utilizzato.

La possibilità di contattare molte persone in contemporanea, utilizzando appunto i mezzi di comunicazione di massa, ha favorito la crescita esponenziale del fenomeno pubblicità, e anche il sorgere di una serie di teorie sul suo presunto funzionamento che l'hanno fatta apparire, a secondo dei punti di vista, come il toccasana per incrementare le vendite ("la pubblicità è l'anima del commercio" è uno dei luoghi comuni più banali e diffusi) o come il demone da cui rifuggire perché in grado di corrompere e stravolgere l'anima di chi vi è esposto.

Al formarsi di una immagine distorta di ciò che la pubblicità è in grado di fare hanno contribuito, purtroppo e non poco, anche molti addetti ai lavori che di volta in volta hanno presentato teorie o applicazioni definibili per lo meno come bizzarre, frequentemente con una patina di presunta scientificità o appoggiandosi a filoni in quel momento di moda.

Dagli anni '50 in poi, per esempio, si è preteso di applicare alla pubblicità alcuni concetti derivanti dalla psicologia, per altro da parte di chi psicologo non era.

Poter dire che la pubblicità interviene sul subconscio, o condiziona le menti, o induce reazioni volute a seguito di una serie di stimoli iterati, magari subliminali, certamente colpisce la fantasia in primo luogo dei possibili investitori pubblicitari, e poi di chiunque entri in contatto in qualche modo con questo mondo della pubblicità che non di rado si è presentato connotandosi più come una comunità di apprendisti stregoni che di professionisti.

Del resto molti pubblicitari hanno favorito, con i propri comportamenti, il consolidamento di questa immagine della pubblicità come di uno strumento tutto sommato misterioso ma di massima potenza, la moderna bacchetta magica, in grado di condizionare e manipolare la volontà dei destinatari della comunicazione da essa veicolata.

Non sono mancati inoltre più o meno illustri teorici che hanno affermato, a vario titolo, il potere taumaturgico della pubblicità, sia sul versante di chi ne faceva un'apologia per affermarne la validità sul piano del business, sia viceversa da parte di chi invece ne ha messo in rilievo gli aspetti negativi in termini di influenza sui comportamenti sociali.

I principali riferimenti teorici sulla presunta onnipotenza della pubblicità, qui illustrati necessariamente in breve e per la cui trattazione estesa si rimanda all'ampia letteratura disponibile in proposito per chi volesse approfondire, sono sostanzialmente la teoria dello stimolo-risposta, poi ampliata e completata dalla teoria dei riflessi condizionati, e le teorizzazioni derivanti dalla psicoanalisi, che hanno anche successivamente generato un filone applicativo particolare definito come "pubblicità subliminale".

4.2 La teoria dello stimolo-risposta e dei riflessi condizionati

Il principio di questa teoria si basa sui quattro concetti fondamentali di impulso, stimolo, risposta e rinforzo.

L'impulso è la "forza interna" più urgente, che spinge all'azione (fame, sete, dolore, sesso, e così via).

L'impulso è generico, e la risposta avviene solo in presenza di determinati stimoli.

Lo stimolo è più debole, e proviene dall'ambiente esterno. Ad esempio, se ho sete (impulso) e vedo in televisione la pubblicità di una birra (stimolo), potrei alzar mi, andare al frigorifero e aprire una lattina (risposta).

La risposta dunque è la reazione dell'organismo a una certa configurazione di stimoli. Ma gli stessi stimoli non provocano la stessa risposta nello stesso individuo in ogni momento. Proseguendo nell'esempio potrei, invece di bere una lattina di birra, scegliere l'aranciata, o il caffè, o l'acqua....

Ecco che allora, nel modello stimolo-risposta, si introduce il rinforzo, vale a dire quell'effetto che si ottiene se una particolare risposta ottenuta in passato, a seguito di un impulso e di uno stimolo, è stata particolarmente gratificante ed è quindi stata in grado di ridurre e soddisfare l'impulso.

In altri termini, se in passato ho gradito la birra, e in particolare quella marca,

Il ruolo della pubblicità come componente

si sedimenta un rinforzo dell'esperienza positiva, che tende quindi a diventare un'abitudine al consumo di quel determinato prodotto.

Il rinforzo può indebolirsi, o addirittura scomparire, se intervengono esperienze negative (il gusto della birra che cambia, per esempio), oppure se gli stimoli non sono costanti e continuativi.

Da qui l'implicazione, per la pubblicità, di dover mantenere una costante "pressione" di stimoli nei confronti del consumatore, mediante la riproposizione iterata dei messaggi pubblicitari, per condizionare le risposte e mantenere un elevato livello di rinforzo a favore di un certo prodotto. Quel che si dice "campagne martellanti" e ripetute nel tempo.

Ma la pubblicità funziona davvero così?

Stante la ripetitività di certe campagne, e la loro intensità, qualcuno potrebbe ancora crederci, pensando che il consumatore scelga solo in base alla maggior intensità di impulsi ricevuti, come se fosse una lampadina che si accende quando c'è la corrente elettrica e si spegne quando viene girato l'interruttore.

A parte il fatto di considerare in modo meccanicistico il comportamento umano, questo modello dà per scontato che le scelte di acquisto e di consumo avvengano in modo del tutto lineare, senza che intervengano nel frattempo altri fattori "esterni", tra cui la soggettività del consumatore, l'ambiente di riferimento, le proprie conoscenze, e così via.

La teoria dello stimolo-risposta non considera cioè un terzo elemento fondamentale, vale a dire la personalità del consumatore, che agisce da "filtro" nei confronti delle sollecitazioni ricevute. Ciò non toglie che si tratti di un approccio suggestivo, che per molto tempo ha influenzato il modo di intendere la pubblicità, anche dal punto di vista della sua critica.

4.3 La psicoanalisi al servizio della pubblicità

A differenza della teoria precedente tutte le varie interpretazioni e applicazioni della psicoanalisi in pubblicità pongono l'essere umano al centro del modello, ma lo fanno per metterne più in evidenza le speranze, i sogni e le paure che le sue capacità cognitive, culturali, sociali.

Analoghe sono comunque le conseguenze verso il consumatore, considerato come soggetto passivo, destinatario di sollecitazioni all'acquisto che non è in grado di riconoscere consapevolmente e che non può "filtrare".

L'applicazione della psicoanalisi alla pubblicità si basa sostanzialmente sul

concetto di subconscio, cioè quella parte della psiche non manifesta, costituente uno stato mentale "profondo" che condiziona i comportamenti e determina le azioni.

Secondo questo approccio le motivazioni dei comportamenti umani non sono facilmente scopribili da un osservatore esterno, e non sono nemmeno comprese a fondo da ciascuno di noi. Ad esempio, se ad un individuo chiediamo perché ha acquistato una costosa auto sportiva, ci dirà che l'ha fatto per le prestazioni o il design, ma se approfondiamo con opportune tecniche ci renderemo conto che l'ha fatto per impressionare i propri amici o per sentirsi più giovane. Se poi indaghiamo ancora più in profondità scopriremo, sempre secondo questo approccio, che la motivazione di fondo è il desiderio di gratificazione dei propri istinti sessuali frustrati.

Di conseguenza, la pubblicità deve agire sugli istinti primari, andare oltre le barriere convenzionali del superego e dell'ego, che controllano in modo socialmente accettabile tali istinti, e sollecitarne la soddisfazione tramite l'acquisto e il consumo di oggetti e beni in grado di superare le frustrazioni, le paure, i sensi di colpa che ognuno di noi vive a livello profondo.

La pubblicità ha dunque il compito di enfatizzare tali istinti, cercando di associarli al prodotto proposto, e richiamandoli anche in modo non esplicito.

Da qui l'affermazione di una serie di stereotipi ever-green nella comunicazione pubblicitaria, utilizzati con innumerevoli varianti ma sempre riconducibili a pochi semplici elementi corrispondenti agli istinti di base: il sesso, il potere, il denaro, i cuccioli (umani o animali non importa, evocano comunque la tenerezza e il desiderio di immortalità), l'eterna giovinezza.

Per fare questo la pubblicità ha innanzi tutto bisogno di capire a quali istinti siano associati (o dissociati) i beni e i prodotti proposti, e di conseguenza ha la necessità di strumenti esplorativi che siano in grado di cogliere l'ego con la guardia abbassata. A questo scopo si è dunque sviluppato, a partire dagli anni '50 e fino al passato più recente, il filone delle cosiddette ricerche motivazionali, il cui scopo è di cercare di capire appunto quali siano le motivazioni "profonde" nelle scelte di acquisto o di rifiuto di beni e prodotti.

Questo tipo di ricerche esplora le motivazioni tramite una serie di tecniche di colloquio e di domande mutate dalla psicanalisi clinica, il più delle volte con un rapporto personale e diretto tra intervistatore e intervistato, più raramente con la realizzazione di colloqui di gruppo, talvolta ricorrendo a strumentazioni e macchine particolari, che hanno ad esempio lo scopo di misurare il livello di dilatazione della pupilla dell'occhio, oppure il battito cardiaco, quando si sottopongono agli intervistati stimoli visivi di vario genere.

Il ruolo della pubblicità come componente

Le ricerche motivazionali, così definite, non vanno comunque confuse con il ben più articolato e soprattutto operativo insieme delle ricerche qualitative, che hanno invece lo scopo molto concreto di comprendere come si svolge il processo d'acquisto e di quali fasi e soggetti si componga, oppure di indagare sulla comprensibilità, il ricordo, la decodifica dei messaggi pubblicitari. Il capitolo conclusivo di questo libro è dedicato alle tecniche di misurazione dell'efficacia della pubblicità e in quella sede si presenteranno anche le più diffuse e utilizzate ricerche di tipo qualitativo.

La critica maggiore all'efficacia della pubblicità basata sulle teorie psicanalitiche è proprio l'applicabilità di quanto rilevabile in termini di motivazione non al singolo individuo ma all'insieme dei destinatari della comunicazione.

È infatti altamente probabile che le motivazioni d'acquisto non siano univoche per ogni potenziale acquirente di un certo prodotto, o viceversa che la non accettazione derivi più da una serie di motivi che da uno soltanto riconducibile comunque e sempre a qualche sorta di istinto profondo.

In altri termini, se è vero che resistenze, paure o gratificazioni possono essere associate al consumo di certi prodotti, è anche vero che per altri soggetti potremmo scoprire che sono altre le paure, le resistenze o i motivi di soddisfazione.

Generalizzare quindi un modello di motivazione in grado di spiegare i comportamenti che sia valido per tutti i potenziali acquirenti di un determinato prodotto è quindi fuorviante, e rischia di far seguire alla pubblicità una strada poco proficua.

In ogni caso, comprendere le resistenze principali, più che le motivazioni, può essere utile per mettere a punto e affinare meglio l'offerta, ma qui siamo nel terreno della soddisfazione/insoddisfazione del cliente, decisamente distante da un approccio che pone invece al centro dell'analisi il mondo onirico o quello dei traumi infantili di un consumatore non conscio dei propri desideri.

Una variante alla pubblicità basata sulla psicoanalisi è costituita dalla cosiddetta pubblicità subliminale, che nella sua forma più semplice consiste nell'inserire un fotogramma con un invito all'azione (compra questo, mangia quello), non percepibile a livello conscio, all'interno di un filmato di tutt'altro argomento.

Nelle sue forme più raffinate consiste nell'inserire immagini o simboli che si riferiscono a qualcuno degli istinti primari all'interno di altre immagini, apparentemente "neutre". Tali immagini nascoste non sono percepibili se non appunto a livello di subconscio, ma in realtà comunicherebbero al destinatario una precisa associazione tra l'immagine "neutra" e il significato di quella "nascosta", facendo prevalere il richiamo di quest'ultima.

Sulla presunta efficacia di questa modalità di comunicazione pubblicitaria le perplessità sono giustamente rilevanti.

Intanto la soglia percettiva varia notevolmente da un individuo all'altro, e per altro non è mai la stessa nemmeno nella stessa persona.

Inoltre, come afferma Moore, "se è vero che lo stimolo più forte esercita un'influenza maggiore dello stimolo più debole, gli stimoli subliminali sono talmente deboli che vengono facilmente annullati da altri stimoli che corrono sullo stesso canale sensoriale e l'attenzione è attratta da altre modalità. Queste circostanze pongono seri dubbi su qualsiasi possibile applicazione nel settore del marketing".

Stimolo-risposta e psicoanalisi applicate alla pubblicità sono dunque modi di intendere le scelte del possibile consumatore per lo meno discutibili, ma sulla base di queste teorie si sono formati nel tempo i luoghi comuni sul presunto funzionamento della pubblicità presentati all'inizio di questo capitolo.

Se questi due modelli non sono efficaci, qual è allora il meccanismo con cui funziona la pubblicità?

4.4 Il ruolo della pubblicità

Invece di pensare al possibile consumatore come un semplice destinatario del messaggio che va suggestionato o condizionato nei suoi comportamenti, l'approccio va completamente rovesciato.

La pubblicità va infatti intesa come una modalità di comunicazione nel complesso gioco dello scambio di informazioni tra chi offre (un prodotto, un servizio, un'idea o una nobile causa) e chi potrebbe esprimere una domanda, che va dunque visto come cliente e non più come semplice "consumatore" passivo.

In tale complessità i soggetti e gli elementi che intervengono nel processo sono dunque in primo luogo il destinatario della comunicazione (il cliente), l'emittente (cioè chi emette la pubblicità), ma anche il segnale (segno, disegno, parola, fotografia, filmato), il mezzo con cui esso è trasmesso, il rumore che circonda ogni trasmissione e provoca una dispersione della trasmissione stessa, il codice attraverso cui il ricevente è in grado di tradurre i segnali trasmessi.

Sono tutti questi elementi, e le interrelazioni tra loro, che permettono lo svolgimento di qualsiasi comunicazione, compresa ovviamente la pubblicità.

Nel capitolo precedente sono già stati presentati questi elementi, con riferimento alla teoria generale della comunicazione.

Nel seguito di questo capitolo è approfondito l'aspetto relativo al destinatario, mentre nel prossimo si affronteranno le questioni riguardanti il messaggio

(cioè il segnale), l'emittente (cioè la fonte), i mezzi, con specifico riferimento alla pubblicità.

4.5 Il destinatario

La pubblicità, per avere successo, deve fare i conti con i bisogni dell'individuo, con le sue attese e motivazioni, che non sono solo inconse. Se non c'è una aspettativa preesistente, magari anche solo debole o latente, la pubblicità non è in grado di indurre una domanda. L'efficacia della comunicazione è correlato alla preesistenza di un atteggiamento coerente con i contenuti della comunicazione.

Se il messaggio è in linea con le predisposizioni dell'individuo esso viene maggiormente percepito, compreso, interiorizzato, in altri termini viene rafforzato.

In pratica, si tende ad esporsi di più a quei messaggi che sono in armonia con i propri atteggiamenti e gli interessi preesistenti. La maggior attenzione ai messaggi pubblicitari è dedicata da chi è già un cliente abituale di quella marca, e ancora di più da chi ha effettuato un acquisto di quella marca/prodotto di recente.

Viceversa se i contenuti non sono allineati con i preesistenti atteggiamenti del destinatario scattano una serie di meccanismi di difesa che possono portare fino al rifiuto totale del messaggio stesso.

Tali meccanismi di difesa possono andare dalla non accettazione totale (girare pagina per non vedere la pubblicità su un quotidiano o rivista, cambiare canale televisivo, buttare nel cestino una lettera pubblicitaria prima di aprirla, e così via), alla "censura" mentale di ciò che si è visto/sentito, dimenticandosi quindi rapidamente del suo contenuto. In altri casi, piuttosto frequenti, i contenuti vengono rielaborati in proprio, per renderli coerenti con i propri atteggiamenti, distorcendo talvolta in modo anche sostanziale i contenuti del messaggio.

Di conseguenza, chi comunica deve partire dalle caratteristiche del pubblico di chi l'ascolta, o vorrebbe che lo facesse, perché da ciò dipende che cosa si deve dire, come, quando e dove dirlo, e anche chi è meglio che lo dica.

Poiché lo scopo della pubblicità è di persuadere il destinatario a compiere una determinata azione, il primo passo consiste dunque nel comprendere molto bene com'è composto il pubblico dei destinatari, vale a dire in primo luogo quali sono le sue attese e i suoi bisogni, e inoltre i suoi connotati, per poter meglio "modulare" tutta la comunicazione ad esso destinata.

Per meglio conoscere e comprendere tali connotati lo strumento a disposizione sono le ricerche, in un'ampia varietà di tecniche e metodologie. Per la trattazione di questo argomento si rimanda all'ultimo capitolo di questo volume.

Nei connotati del nostro pubblico comprendiamo:

- le caratteristiche socio-demografiche – ad esempio, uomini o donne? giovani o anziani? residenti in grandi città o in piccoli centri? in quali aree geografiche del paese?
- le caratteristiche socio-culturali – ad esempio, livello di istruzione/cultura, tipo di consumi culturali, stili di vita, modi di “vedere il mondo”, quanti e quali rapporti con i gruppi sociali di riferimento (famiglia, amici, colleghi, altre persone che condividono interessi sociali, culturali, sportivi, politici, eccetera)
- le abitudini di acquisto/consumo – ad esempio, livello di conoscenza del prodotto, forti/medi/deboli utilizzatori del prodotto e/o della marca, frequenza e intensità di utilizzo di prodotti o marche concorrenti
- la possibile esposizione ai mezzi pubblicitari – ad esempio, lettori di quotidiani, e quali? lettori di riviste, e quali? fruitori di programmi televisivi o radiofonici, e quali? ma anche, perché no, frequentatori di fiere, e quali? e così via.

È evidente che tutte queste informazioni sul pubblico dei destinatari permettono di “tarare” meglio sia i contenuti e il linguaggio sia la scelta dei mezzi più adatti per raggiungere i destinatari stessi, e inoltre consentono di comprendere meglio ciò che il pubblico è maggiormente predisposto a sentirsi dire.

Ma c'è un altro elemento che va considerato ai fini di una corretta impostazione del proprio programma pubblicitario e in generale della comunicazione per la propria impresa. Si tratta dell'aspetto relativo a qual è il livello di consapevolezza e di interesse dei destinatari della nostra comunicazione nei confronti della proposta che stiamo a loro rivolgendo.

Infatti per il miglior risultato si devono scegliere ed adattare i messaggi e i mezzi pubblicitari ai diversi livelli di consapevolezza e di interesse delle persone.

Esistono vari modelli che descrivono gli “stadi” attraverso cui un possibile acquirente passa dallo stato di non conoscenza del prodotto fino al suo acquisto.

Il più diffuso e conosciuto è il cosiddetto “modello AIDA”, dove l'acronimo sta ad indicare Attenzione-Interesse-Desiderio-Azione, identificando queste come le fasi attraverso cui si realizza il progressivo avvicinamento del cliente fino all'atto d'acquisto.

Un altro modello è quello definito come “gerarchia di effetti”, dove le fasi identificate sono rispettivamente consapevolezza, conoscenza, gradimento, preferenza, convinzione, acquisto.

Il ruolo della pubblicità come componente

Un terzo, quello dell' "innovazione-adozione", prevede invece le fasi della consapevolezza, interesse, valutazione, prova, adozione.

Questi tre modelli differiscono tra loro sostanzialmente per le definizioni che danno delle varie fasi, ma tutti prevedono che il cliente passi attraverso tre livelli: il primo conoscitivo (attenzione, consapevolezza, conoscenza), il secondo affettivo (interesse, desiderio, valutazione, gradimento, preferenza), l'ultimo dell'azione (azione, convinzione, acquisto, prova, adozione).

Tutti e tre i modelli presuppongono che ogni fase successiva comporti una maggior probabilità che il cliente concretizzi con l'acquisto.

Ma nella realtà può anche capitare che un acquisto venga effettuato quasi casualmente, senza dargli troppa importanza (in un negozio acquisto qualcosa perché vicino al prodotto che cercavo, o perché in offerta), e solo successivamente se ne scopre l'effettivo valore e se ne rimane soddisfatti.

La preferenza può dunque talvolta precedere, e non necessariamente seguire, l'atto d'acquisto.

Ciò nonostante conoscere la "fase" in cui si trova il pubblico dei destinatari della propria comunicazione è molto utile per adattare nel modo più efficace sia il messaggio che i mezzi.

Ad esempio, se i potenziali clienti non sono consapevoli dell'esistenza del prodotto o della marca, sarà indispensabile puntare in comunicazione più sulla notorietà, con messaggi brevi ma che concentrino l'attenzione sul nome, mentre se la consapevolezza è già ad un buon livello occorre sviluppare messaggi che dimostrino la superiorità e il valore del prodotto e della marca. Se infine la maggior parte degli acquirenti ha esaurito il periodo "di prova" occorre invece sviluppare la comunicazione con azioni di sostegno al ricordo, rafforzare cioè l'abitudine al prodotto o marca, per contribuire alla fedeltà in termini di acquisto e utilizzo.

Per sapere a quale dei possibili stadi si trovi il pubblico dei clienti, attuali o potenziali che siano, anche in questo caso sono indispensabili le ricerche, che misurano appunto il "livello" di coinvolgimento verso il prodotto o la marca esplorando conoscenza, frequenza e intensità di acquisto e di utilizzo da parte dei clienti.

Attraverso le ricerche è possibile, tra l'altro, scoprire quanti siano e quali caratteristiche abbiano i clienti maggiori utilizzatori, oppure i più soddisfatti, oppure quelli occasionali o rari, e attraverso queste informazioni si può orientare meglio lo sforzo pubblicitario a sostegno dello sviluppo delle vendite del prodotto e per il consolidamento dell'immagine della marca.

Il messaggio, la fonte, i mezzi pubblicitari, come stabilire l'investimento pubblicitario

di Aldo Viapiana

5.1 Il messaggio

La coerenza tra caratteristiche del destinatario, contenuto della comunicazione, mezzi utilizzati per veicarla sono fondamentali per ottenere il successo di un'iniziativa pubblicitaria.

Il compito della pubblicità è infatti quello di presentare al potenziale cliente il prodotto come qualcosa in grado di soddisfare i suoi bisogni in modo effettivo ed efficace. La comunicazione è diretta a stabilire una connessione tra i bisogni latenti od esistenti del possibile acquirente e le qualità del prodotto che possono soddisfare tali bisogni.

Per far questo il potenziale cliente deve ricevere dalla pubblicità le informazioni nel modo più ampio possibile, perché sia indotto a compiere i passi necessari per procurarsi il prodotto.

Ciò non significa che il messaggio pubblicitario debba essere composto solo ed esclusivamente dell'elencazione, magari noiosa, di una serie di caratteristiche del prodotto o servizio proposto, come invece viene talvolta inteso il termine "informazione" con una visione riduttiva, parziale e scorretta.

Testi troppo lunghi, voler dire tutto in poco spazio, perdersi in descrizioni di particolari tecnici del prodotto che pochi destinatari capiscono e apprezzano, molteplicità di immagini che disperdono l'attenzione sono gli errori più comuni che si compiono quando si pretende di dare un elevato contenuto informativo utilizzando mezzi e situazioni che richiedono invece sinteticità, messaggi brevi ed univoci.

Una regola fondamentale per la realizzazione di una pubblicità efficace è di mettere in rilievo una sola e forte informazione per volta, definendo con chiarezza a quali obiettivi deve puntare la campagna.

Il tentativo di "ottimizzare" l'impegnativo sforzo pubblicitario per lanciare una serie di messaggi e conseguire molteplici obiettivi è di solito fallimentare. Il risul-

tato più probabile, quando si vuole comunicare in contemporanea qualcosa a qualcuno e qualcos'altro a qualcun altro, è che alla fine nessuno capisca che il messaggio è proprio destinato a lui, disperdendo così la potenza della comunicazione in mille rivoli che non portano da nessuna parte.

Per i beni intermedi o industriali è pertanto appropriato che i particolari sulle caratteristiche tecniche del prodotto siano riportati su una scheda tecnica, che chi è veramente interessato richiederà, mentre per i beni di consumo o i servizi saranno gli addetti alla vendita, opportunamente istruiti e formati, che dovranno illustrare le proprietà del prodotto o servizio al potenziale cliente.

Troppe immagini, i testi descrittivi ma illeggibili, più simboli o marchi distolgono l'attenzione. Meglio concentrarsi sull'essenziale. Piuttosto è meglio articolare la comunicazione pubblicitaria pianificando nel tempo una campagna con più annunci, diversi tra loro, secondo una sequenza logica di presentazione.

Qualcuno contrappone la cosiddetta "pubblicità creativa", che giocherebbe sulle emozioni, alla "pubblicità informativa", che invece racconterebbe in modo didascalico e un po' pedante le virtù e le caratteristiche del prodotto.

Tale distinzione non ha senso, mentre è pur vero che esistono pubblicità buone, cioè che funzionano, e pubblicità cattive, cioè che non funzionano.

La pubblicità in quanto tale ha comunque e sempre un contenuto informativo, poiché comunica (o dovrebbe comunicare, nelle intenzioni) qualcosa a qualcuno.

Semmai il problema della "qualità" del messaggio e dell'informazione in esso contenuta deriva dalla correlazione inversa, ben nota a chi si occupa di teoria dell'informazione, tra la quantità di informazione contenuta in un segnale e la sua frequenza di apparizione.

Proprio così, i segnali che appaiono più frequentemente sono quelli che hanno un minor contenuto di informazione, poiché non apportano significativamente nuove conoscenze al quadro informativo di cui dispone già il destinatario e ottengono dunque un effetto di banalizzazione del messaggio stesso.

Ciò non significa che il "messaggio ideale" sia quello che appare una volta sola, poiché una singola uscita pubblicitaria (su un quotidiano, ad esempio) probabilmente non riuscirà a rivolgersi a tutti i destinatari di tale comunicazione, e se anche ci riuscisse non è detto che riesca a raccogliere la necessaria attenzione per farsi notare.

È comunque vero che la pubblicità eccessivamente ripetuta ottiene l'effetto opposto a quello che si prefigge, vale a dire che l'attenzione tende a diminuire. La ripetizione è praticata da chi ritiene che sia necessario continuare a rinfrescare il ricordo mantenendo un elevato livello di pressione tramite il sistematico "rinforzo" dello stimolo. È empiricamente dimostrato che oltre una certa soglia l'ef-

ficacia della comunicazione pubblicitaria ripetuta scende, e in maniera anche piuttosto veloce.

Da questo fenomeno emerge dunque la doppia necessità di realizzare messaggi che cambino dopo un certo periodo di tempo e siano a forte contenuto creativo, in grado cioè di porsi all'attenzione dei possibili destinatari e con elementi di "novità" anche sul piano delle immagini, dei segni, delle espressioni verbali utilizzate, facendo comunque attenzione a mantenere decodificabile il messaggio da parte dei destinatari.

La creatività non è mai il solo colpo di originalità, meno che mai la sola bizzarra.

La creatività in pubblicità richiede un quotidiano impegno verso una grande curiosità intellettuale, una profonda cultura il cui processo di apprendimento non si esaurisce mai, un esercizio costante di letture, conoscenze acquisite, ricerca dei segnali di cambiamento anche in fatti apparentemente minimi che si manifestano nel mondo circostante.

Le ricerche sulle caratteristiche dei destinatari della comunicazione, sui loro gusti e propensioni, sui loro stili di vita possono dare un contributo non secondario per orientare al meglio il processo creativo di una pubblicità efficace.

Per essere utile infatti la creatività pubblicitaria non può esaurirsi nella sola "idea geniale", se essa non viene per lo meno compresa (meglio sarebbe condivisa) dal pubblico a cui si rivolge.

Per questo è fondamentale conoscere e utilizzare in primo luogo i "codici" che i destinatari della comunicazione sentono come propri. Anche in questo caso il ricorso alle ricerche è essenziale per comprendere il linguaggio dei destinatari, i valori, la cultura, il modo di vedere il mondo che essi hanno, e quindi i codici più adeguati con cui comunicare.

L'alternativa alla creatività consiste nell'aumentare il "volume" della comunicazione erogata. Non a caso la pubblicità televisiva è deliberatamente mantenuta nelle interruzioni pubblicitarie delle emittenti commerciali ad un volume maggiore dei programmi in cui è inserita, ma questo provoca fastidio ed irritazione presso gli spettatori più attenti ed evoluti, con un effetto controproducente nei confronti dei prodotti presentati.

L'altro modo di aumentare il volume consiste da una parte nella sempre più spinta spettacolarizzazione delle situazioni presentate, e dall'altra al ricorso a formati più grandi, a maggior colore, a mezzi più "ricchi" e così via.

In questa corsa al rialzo l'effetto che si ottiene è quello di un maggior affollamento dei messaggi, e quindi dell'aumento della condizione del rumore sottostante, che comporta a sua volta un incremento del livello del volume per essere ascoltati.

In una piazza dove tutti gridano è giocoforza gridare più forte, e quindi questa spirale negativa fa sì che le risorse stanziare per occupare lo spazio sui mezzi debbano crescere, la pubblicità debba essere più spettacolare (e quindi, di nuovo, più costosa nella sua realizzazione), e quindi la pratica di alcune forme pubblicitarie si restringe ad un numero minore di possibili inserzionisti, che per altro realizzano sempre più frequentemente campagne con una creatività tutto sommato bassa.

Per chi non dispone di grandi budget o preferisce allocarli a favore di altre componenti dell'azione di marketing diventa allora fondamentale riuscire ad ottenere il massimo dell'efficacia e dell'efficienza nella realizzazione dei messaggi, nella scelta dei canali e dei mezzi da utilizzare per raggiungere i riceventi voluti, nella elevata conoscenza dei codici da utilizzare e che i destinatari sono in grado di maneggiare ed utilizzare per riconoscere l'offerta come adatta proprio per loro.

In ogni caso, è importante che il messaggio sia costruito tenendo conto delle seguenti due regole fondamentali (funzione e struttura) che però sono purtroppo spesso disattese.

Quale funzione deve avere il messaggio?

Nessun messaggio pubblicitario è in grado di creare una fede assoluta nel prodotto o di modificare di punto in bianco i comportamenti dei possibili clienti. È sbagliato quindi pensare di ottenere vasti effetti nell'immediato. Ciò che un annuncio pubblicitario può invece ottenere è tentare di informare sull'esistenza del prodotto, oppure stimolare il desiderio, oppure ancora indicare le modalità dell'azione, oppure fornire rassicurazione. È importante decidere prima quale di questi effetti si vuole ottenere, poiché è in funzione di questo obiettivo che occorrerà sviluppare il messaggio stesso. Se si volesse stimolare il desiderio di acquisto, per esempio, occorrerà inserire nel messaggio stesso qualche elemento che sia in grado di affermare una effettiva differenza rispetto ai prodotti esistenti, un vantaggio che il cliente cerca ma che finora non ha trovato soddisfazione.

Come deve essere strutturato il messaggio?

Dipende ovviamente dal mezzo o dai mezzi che si è deciso di utilizzare, poiché non tutti si prestano in pari misura ad analoghe strutture. Comunque va deciso se si vuole o meno fornire una conclusione esplicita all'interno del messaggio, se si vogliono usare solo argomenti positivi, e in quale ordine vanno presentati i vari contenuti.

In particolare:

- fornire una conclusione esplicita ("questo prodotto è adatto ai giovani", per esempio) può limitare eccessivamente l'accettazione del prodotto, special-

mente quando è di recente introduzione sul mercato, mentre fornire conclusioni è più adatto nel caso di prodotti complessi e specializzati, destinati ad un uso unico e specifico

- usare solo argomenti positivi sembrerebbe la scelta obbligata nel caso della comunicazione pubblicitaria, ma ad esempio evocare una serie di aspetti critici nel caso in cui non si utilizzi il prodotto può ottenere un certo effetto, purché si sia poi in grado di dimostrare che il prodotto è in grado di garantire prestazioni in grado di risolvere tali criticità
- sull'ordine di presentazione è evidente che per attrarre l'attenzione occorre già dalle prime parole/frasi far percepire un vantaggio forte a chi vede o ascolta la nostra pubblicità, ma è altrettanto vero che lasciare i migliori argomenti in fondo alla comunicazione rafforza e prolunga il ricordo del messaggio. Di solito nel caso della comunicazione scritta (quotidiani o riviste, per esempio), ciò significa aprire il messaggio con una frase ad effetto (la cosiddetta *head-line*) e chiudere con la riaffermazione di una promessa (il cosiddetto *pay-off*). Talvolta il *pay-off* non esiste e la sua funzione è svolta dal logo, che firma il messaggio e lo attesta con tutta la sua credibilità, nel caso in cui si tratti di una marca conosciuta ed affermata. Ciò che è certo è che gli argomenti più forti non vanno posti nella parte centrale, che è meglio invece dedicare all'eventuale illustrazione e presentazione di particolari che possono interessare solo una parte del pubblico. È questo lo spazio del cosiddetto *body-copy*, che si sa viene letto solo da una parte minoritaria dei destinatari.

5.2 La fonte

La fonte, cioè chi emette il messaggio, ha un'influenza non secondaria nell'efficacia della comunicazione.

Perché la comunicazione abbia la possibilità di essere ascoltata chi emette il messaggio deve sempre poter essere identificato da chi lo riceve.

Quando è direttamente l'azienda che emette il messaggio esso va firmato dal marchio/logo. Sull'importanza dell'immagine della marca e sulla necessità di costruire nel tempo marchi "forti" è dedicata la prima parte del prossimo capitolo.

Non necessariamente chi emette il messaggio deve coincidere con l'azienda. Quando non è la marca in prima persona a costituire la fonte può essere presente un testimonial che spende la sua notorietà e credibilità associando la propria immagine a quella del prodotto, oppure ancora chi suggerisce l'utilizzo del prodotto/servizio nell'ambito di un gruppo sociale all'interno del quale il destinatario è inserito (famigliari, amici, colleghi, e così via).

La regola che vale in tutti e tre i casi (marchio, testimonial, gruppo) è che la comunicazione è tanto più efficace quanto più la fonte è credibile, vale a dire che l'immagine dell'emittente deve essere particolarmente curata.

La credibilità consiste di due componenti, la prima è definita come conoscitiva, e ad essa contribuiscono il potere, il prestigio, la conoscenza che viene attribuita alla fonte, la seconda è di tipo affettivo, e consta sostanzialmente della simpatia che la fonte suscita nei confronti del destinatario.

Quando tutte queste qualità sono presenti in elevata misura il comunicatore ottiene con efficacia l'effetto voluto, quando queste qualità sono presenti solo in parte o qualcuna di esse è debole occorrerà allora valutare su quale porre la maggior enfasi.

Se il destinatario ha un atteggiamento positivo sia verso la fonte che verso il messaggio esiste uno stato di congruenza.

Se invece il destinatario, per esempio, ascolta un testimonial che gli è simpatico lodare una marca o un prodotto che non apprezza, abbiamo uno stato di incongruenza. L'effetto è che il destinatario tenderà a modificare il proprio atteggiamento in direzione di un maggior equilibrio tra testimonial e marca, e così cambierà un po' più favorevolmente il proprio atteggiamento nei confronti della marca, e un po' più negativamente verso il testimonial.

In altri termini, il testimonial trasferisce una parte della sua carica positiva verso la marca, e viceversa, ma nel processo egli perderà parte della reputazione e della credibilità di cui godeva, specialmente se la cosa si ripete frequentemente.

Tale processo vale anche al contrario: una marca che gode di una certa reputazione, immagine, simpatia, può subire un'influenza negativa da parte di un personaggio che non incontra il favore del pubblico a cui è destinato il messaggio.

Per questo fondamentale motivo nella scelta del testimonial occorre valutare con molta attenzione l'affinità del personaggio nei confronti dei destinatari del messaggio, poiché un alto livello di simpatia non è sempre riscontrabile ovunque, da parte di tutti i potenziali componenti del pubblico.

Anche in questo caso le ricerche sono preziose, per comprendere quali personaggi pubblici si "associano" meglio alle caratteristiche dei principali gruppi destinatari del messaggio.

5.3 I gruppi sociali di riferimento

Una "fonte" molto particolare è costituita dagli influenti nei gruppi sociali di riferimento dei destinatari della comunicazione.

Ogni individuo infatti è inserito in una molteplicità di gruppi sociali con i quali normalmente interagisce.

Il primo gruppo di riferimento è normalmente la propria famiglia, sia essa "ristretta" ai soli familiari conviventi sia essa intesa in senso più ampio, allargando alla cerchia di parenti con cui si hanno più intensi rapporti di frequentazione.

Un altro importante gruppo sociale di riferimento è quello dei colleghi (o compagni di scuola se studenti), cioè quell'insieme di persone che si frequenta normalmente per molte ore al giorno, e con il quale si possono instaurare rapporti anche molto intensi, che possono variare dall'affinità stretta alla conflittualità (con tutte le condizioni intermedie ovviamente). In ogni caso questo gruppo ha una forte influenza, in positivo o in negativo, in termini di comportamento del singolo.

Un terzo gruppo di sicuro rilievo in termini di influenza è costituito dagli amici, che per altro sono scelti in base ad una presumibile affinità di punti di vista, atteggiamenti, comportamenti. Molte scelte di acquisto si formano all'interno di questo particolare gruppo. Pensiamo ad esempio all'abbigliamento, oppure ai consumi culturali (il film, lo spettacolo, la mostra, il concerto o il locale di divertimento che si frequenta insieme, i libri consigliati dagli amici o a/da essi regalati), ma anche gli acquisti alimentari (non solo quale ristorante ma anche quali cibi, la dieta, quali bevande, e così via), le scelte relative alle vacanze, quelle per il fitness, la salute, il benessere, lo sport praticato o fruito come spettatore, i mezzi di trasporto, il tipo di arredamento, per citare solo i più evidenti e ricorrenti.

All'interno del gruppo di amici si formano quotidianamente scelte di acquisto per una enorme varietà di beni e servizi, sulla base di consigli, suggerimenti, opinioni, esperienze raccontate, che proprio per il carattere di "neutralità" che siamo disposti a riconoscere ai nostri amici diventano altrettanti forti stimoli nei confronti delle nostre scelte, provenienti da testimonial a cui attribuiamo una forte credibilità o per lo meno una notevole dose di buona fede. Viceversa, con i nostri comportamenti e suggerimenti influenziamo a nostra volta la cerchia di persone con le quali condividiamo interessi, attività, o anche il semplice piacere (ma di quale potenza!) dello scambio di opinioni, della chiacchiera, della storiellina divertente.

Non a caso uno degli stereotipi della pubblicità è l'ambientazione in famiglia o nel gruppo di amici.

Si calcola che normalmente un individuo abbia una cerchia "ristretta", tra parenti più prossimi e amici che si frequentano con una certa intensità, intorno alle 10-12 persone. Ciò non significa che esista una misura "standard" di nume-

ro di persone conosciute, bensì che in media sono una decina gli altri individui nei confronti dei quali ognuno può agire da potente testimonial, pressoché per tutte le scelte di acquisto e consumo.

Non a caso, quando nelle ricerche di mercato si realizzano i focus-group per approfondire con interviste di gruppo le cause e le dinamiche delle scelte di acquisto e di consumo, i gruppi più produttivi in termini di idee e quantità/qualità delle informazioni raccolte sono formati in media da una decina di persone.

Sulla base della considerazione che ogni individuo mantiene rapporti stretti e frequenti con un definita fascia di persone, che è in grado di influenzare in misura rilevante, ha portato qualcuno a teorizzare la strategia del marketing virale.

Il principio è quello della diffusione dei virus: se ogni individuo contatta con un elevato grado di influenza almeno altre 10 persone, e ad esse trasmette un messaggio, e a loro volta esse contattano ognuna altre 10 persone, e così via all'infinito, in breve tempo saranno toccate migliaia, milioni di persone potenziali destinatarie del messaggio.

Per funzionare il marketing virale si basa su regole piuttosto semplici: un messaggio avrà tanta più probabilità di diffondersi ad un elevato numero di persone con efficacia e in poco tempo tanto più sarà semplice e richiederà un basso sforzo applicativo per trasformarsi in comportamento.

Un esempio ormai classico di marketing virale è quello dell'affermazione di Hotmail, o comunque dei servizi liberi e gratuiti di email, che in effetti si sono diffusi velocemente grazie alla pubblicità che ogni utilizzatore produce nel momento in cui invia una email al fondo della quale è riportata la frase "contatta hotmail per avere anche tu la tua casella di posta gratuita".

Anche se questo è un caso molto particolare (un servizio gratuito) il principio è comunque corretto: si diffondono velocemente e con un elevato grado di efficacia i messaggi semplici, con un immediato vantaggio, facili da diffondere, che richiedano un basso sforzo applicativo da parte dei destinatari.

Il marketing virale trova comunque applicazione per una serie di prodotti e servizi che connotano in modo molto preciso la comunità di individui a cui si rivolgono (l'informatica, lo sport, la musica, gli interessi culturali, tra i più frequenti), fino ad arrivare a parlare in alcuni casi di vere e proprie "tribù sociali" con un proprio linguaggio, segnali di riconoscimento, stili di comportamento fortemente condivisi dagli appartenenti al clan. In altri casi il marketing virale può costituire una modalità di comunicazione tra le possibili, ma con una efficacia decisamente più bassa rispetto a situazioni in cui determinati prodotti o servizi entrano a tutti gli effetti nel modo di essere delle persone che condividono gli stessi interessi o bisogni.

5.4 I mezzi pubblicitari

I mezzi pubblicitari sono il canale attraverso cui la fonte fa pervenire il segnale ai destinatari. La scelta dei mezzi che veicoleranno la pubblicità può determinarne il successo o meno. I mezzi scelti possono integrarsi con il contenuto creativo del messaggio, dandogli molta più forza, oppure possono non apportare alcun contributo alla sua efficacia, fungendo da semplice supporto neutro, o addirittura ostacolare la forza espressiva del messaggio, smorzandone o annullandone i possibili effetti.

Talvolta i mezzi riescono a trasferire al messaggio pubblicitario la propria credibilità ed autorevolezza, quasi a prescindere dalla validità del messaggio stesso. Ciò avviene ad esempio per alcune riviste specializzate, quando ad esse è riconosciuto un ruolo di indicatori di tendenza o di mode, oppure per pubblicazioni magari a bassa tiratura ma ad alto livello di contenuti, come sono talvolta alcune riviste scientifiche o tecniche.

La forma del mezzo, le sue caratteristiche tecniche, le possibilità espressive che offre sono comunque aspetti di assoluto rilievo, e vanno tenute presenti nel processo di selezione su quali mezzi investire. I vari mezzi presentano infatti potenzialità diverse in termini di dimostrazione, visualizzazione, spiegazione, credibilità. Il mezzo determina cioè in modo preminente le caratteristiche del messaggio, e non è sensato pensare di trasferire da un mezzo all'altro lo stesso tipo di comunicato senza tener conto della capacità intrinseca del mezzo di mantenere, aggiungere o togliere valore ed efficacia al messaggio.

Pensare ad esempio di usare lo stesso format, lo stesso equilibrio visivo, lo stesso testo nel passaggio da un annuncio stampa, magari su quotidiano, ad una affissione stradale è sbagliato e scorretto. Intanto sul quotidiano molto probabilmente l'annuncio sarà in bianco e nero, mentre l'affissione ben si presta all'uso del colore, in secondo luogo chi legge/sfoggia il quotidiano, se interessato, potrà già nel body-copy cercare ulteriori informazioni sul prodotto, mentre chi passa per strada sarà sostanzialmente colpito dall'immagine, e al più da una sola scritta ben visibile, inoltre i lettori del quotidiano possono essere piuttosto definiti in termini socio-demografici, mentre il manifesto ha un pubblico di destinatari piuttosto indefinito (in quale zona della città sarà affisso? In una strada che si percorre velocemente o in una piazza dove il tempo di esposizione può essere maggiore? Davanti ad una scuola, un ufficio, un mercato o un centro commerciale?).

Altro esempio negativo di comportamento da non tenere: pensare di trasferire i contenuti, necessariamente complessi ed articolati, di una brochure che presenta l'azienda e i suoi principali prodotti verso qualsiasi altro mezzo pubblicitario che si decida di utilizzare per una specifica campagna.

Se è vero infatti che una continuità di comunicazione “istituzionale” va mantenuta è altrettanto vero che la brochure assolve ad un compito continuativo e prolungato per un certo periodo nel tempo, mentre una specifica pubblicità ha il compito di presentare un prodotto, o una particolare offerta, in un lasso di tempo limitato, e quindi andrà impostata secondo tutt'altra logica.

Ciò detto la varietà di mezzi pubblicitari disponibili è piuttosto ampia, e comprende diverse categorie.

I mezzi identificati e definiti come classici sono i quotidiani, la stampa periodica, la televisione, la radio, il cinema, l'affissione.

È piuttosto evidente quali siano le differenze tra questi vari mezzi in termini di capacità espressiva, tipo di pubblico, possibile livello di coinvolgimento da parte della pubblicità.

Ognuno di questi mezzi comprende poi una serie di veicoli (le singole testate), ognuno a sua volta con una propria specificità.

Per brevità espositiva non sono dettagliate in questa sede tali caratteristiche, rimandando invece chi volesse approfondire all'ampia documentazione bibliografica disponibile.

Di seguito si presenta invece una veloce carrellata delle principali categorie di mezzi, comprendendo anche quelli che tradizionalmente non sono considerati dalla letteratura in materia, e che in alcuni casi possono invece costituire un efficace strumento di comunicazione e promozione.

Le principali categorie di mezzi pubblicitari disponibili sono dunque:

- **i quotidiani**, che quasi sempre offrono la possibilità di inserzioni nazionali oppure locali
- **le testate locali**, bi o trisettimanali, buon mezzo per raggiungere il pubblico di una certa località o zona della provincia
- **la cosiddetta free-press**, con una varietà di testate locali diffuse gratuitamente in punti di passaggio, anche in forma di pubblicazioni specializzate (gli spettacoli della settimana, per esempio) – la criticità della free-press è proprio il fatto di essere gratuita, assimilabile come efficacia più al volante che ai mezzi stampa – quando il lettore sceglie una testata e paga per leggerla presta più attenzione ai suoi contenuti e tende ad assegnare maggiore credibilità a tutti i contenuti della pubblicazione, pubblicità compresa – quando invece la riceve gratuitamente l'attenzione è più scarsa, e la credibilità minore – come dimostrano numerose ricerche effettuate proprio su questo aspetto, ciò vale anche nel caso in cui la testata sia di norma diffusa a pagamento ma ricevuta come copia omaggio o da altri lettori che l'hanno acquistata

- **le riviste nazionali settimanali**, classificabili nelle grandi categorie "opinione", "economici", "famigliari", "femminili", "televisivi", "gossip" – nei settimanali sono compresi anche i vari supplementi ai quotidiani
- **le riviste nazionali mensili**, che si rivolgono ad un pubblico interessato a quello specifico argomento (fotografia, viaggi e turismo, attività sportive, arredo e architettura, moda, e così via) – queste riviste presentano l'indubbio vantaggio di avere un pubblico di lettori molto attento ai contenuti degli argomenti presentati dalla testata – una pubblicità attinente riscuoterà senz'altro maggior attenzione rispetto a quanto può accadere su una rivista generica – il problema delle riviste specializzate è che non è possibile pianificare gli annunci su base locale, ma si può utilizzare la sola copertura nazionale
- **le riviste tecniche specializzate** – sono vissute come l'unico mezzo disponibile per entrare in contatto con un pubblico particolare, costituito da chi si occupa di un certo settore produttivo o merceologico – i due grandi gruppi con cui si possono suddividere le riviste tecniche specializzate sono quello delle testate destinate ad aziende di produzione e quello invece costituito dalle pubblicazioni diffuse presso i canali di vendita (distributori, grossisti, dettaglianti) – in entrambi i casi la maggior parte delle riviste tecniche specializzate sono diffuse gratuitamente, ma a differenza della free-press locale presentano discreti indici di lettura e di attenzione da parte di chi li riceve – da sole o in abbinamento con la presenza in fiera possono in effetti contribuire a costruire l'immagine di una azienda che si rivolge ad altre aziende per proporre i propri prodotti o servizi
- **gli annuari, le pagine gialle, i repertori in genere con pubblicità classificata**, comprendendo in questa categoria anche i cataloghi delle fiere a cui si partecipa – fatte le dovute differenze tra loro, questi mezzi si rivolgono al consultatore nel momento in cui ha la necessità di reperire un'informazione relativamente ad un possibile fornitore – le numerose ricerche in questo campo dimostrano che il comportamento nella ricerca delle informazioni è piuttosto differenziato secondo il tipo di merceologia indagato – in alcuni casi si accede al repertorio per capire chi può fornire un certo prodotto o servizio (ad esempio una riparazione, oppure chi vende una certa marca, oppure se l'azienda cercata produce determinati prodotti), in altri il nominativo di chi si sta cercando è già noto, e la consultazione è finalizzata a trovare il numero telefonico, o l'indirizzo, o altre informazioni quali ad esempio l'orario di apertura, il sito web o l'email – in ogni caso la presenza su tale tipo di mezzi non può essere intesa come l'unica forma di pubblicità possibile, ma invece come una modalità complementare che può

facilitare il contatto tra chi vende e chi è disposto ad acquistare – si tenga inoltre presente che di solito tali tipi di pubblicazioni prevedono una presenza minima gratuita (l’inserimento del nome dell’azienda, dell’indirizzo, del numero telefonico) mentre tutte le altre informazioni aggiuntive e gli spazi pubblicitari veri e propri sono a pagamento

- **le televisioni nazionali**
- **le televisioni locali**, frequentemente utilizzate da aziende che si rivolgono ad un pubblico definito su base regionale o provinciale, volendo a tutti i costi utilizzare la televisione e non volendo/potendo permettersi la nazionale – gli spettatori delle tv locali sono comunque complessivamente pochi, ed è anche piuttosto difficile riuscire a definirli per caratteristiche utili a qualche tipo di segmentazione – alcune televisioni locali hanno comunque qualche seguito, specialmente in determinate fasce orarie, e da parte di alcuni operatori televisivi locali è in atto un tentativo di connotare il proprio pubblico orientando i contenuti delle trasmissioni verso segmenti piuttosto precisi – la maggior parte della pubblicità trasmessa dalle tv locali è comunque brutta, poco attrattiva anche sul piano estetico e con scarsa capacità di suscitare un effettivo interesse da parte dei destinatari – i costi di produzione dei pochi filmati almeno decenti vengono così spalmati su un arco di tempo troppo lungo, nell’ordine degli anni, perdendo l’efficacia di una creatività che va invece rinnovata con una certa frequenza
- **la radio nazionale**, radorai e pochi network di un certo livello
- **le radio locali**, in alcuni casi con un pubblico piuttosto connotato – la radio ben si presta come mezzo di supporto e di ampliamento di campagne veicolate anche con altri mezzi (giornali locali, affissioni, ad esempio), ma spesso viene purtroppo utilizzata da sola, secondo un concetto sbagliato di possibile mezzo succedaneo della televisione, troppo costosa per alcuni inserzionisti
- **il cinema**, in forma di filmati o diapositive proiettati nell’intervallo degli spettacoli – dopo la crisi di una decina d’anni fa il pubblico del cinema è in costante aumento e presenta buone caratteristiche in termini di disponibilità a provare nuovi prodotti, ma la maggior parte degli inserzionisti che utilizzano le diapositive sembra non essersene accorta, utilizzando format e visual di una tale incapacità comunicativa che fanno girare dall’altra parte gli spettatori in attesa del film
- **le affissioni** e l’insieme delle possibilità offerte dalla cosiddetta “pubblicità dinamica” (cioè i cartelloni, le locandine, le vetrofanie su autobus e tram) – è un’ottima forma pubblicitaria per chi si rivolge ad un mercato locale, ma da sola non è sufficiente per lo sviluppo di una campagna pubblicitaria

finalizzata a coprire con una certa intensità e ricchezza di contenuti – è comunque la forma pubblicitaria più utilizzata nel caso di apertura di un nuovo punto di vendita, per esempio, magari in abbinamento con un volantinaggio capillare nella zona di gravitazione del nuovo negozio o centro commerciale.

Tra gli altri possibili mezzi pubblicitari è il caso di citare almeno:

- cataloghi e depliant dell'azienda e del prodotto
- folder di vendita, cioè quei depliant destinati esclusivamente alla forza di vendita per istruirla sulle caratteristiche del prodotto e dell'offerta
- espositori (da banco, da terra), di norma da collocare all'interno dei punti di vendita
- oggetti promozionali (penne, calendari, agende, eccetera) che riportano il marchio/logo dell'azienda

5.5 Come stabilire l'investimento pubblicitario

In una corretta logica di pianificazione delle proprie attività commerciali è altamente opportuno che la dimensione dell'investimento pubblicitario, e della comunicazione in genere, venga stabilito seguendo qualche criterio, e non lasciato alla gestione giorno per giorno.

Una buona regola è quella di fissare l'entità dell'investimento pubblicitario già in fase di stesura del piano annuale di marketing, in funzione degli obiettivi che si intendono raggiungere e delle strategie definite per perseguirli.

La pubblicità infatti, al pari degli altri componenti del marketing mix, è finalizzata ad ottenere risultati commerciali predefiniti, e non alla soddisfazione di vedere il nome della propria azienda riportato da questa o quella pubblicazione.

In realtà la pubblicità "lavora" relativamente poco sul breve periodo, ma è comunque indispensabile per le finalità del piano annuale di marketing, e soprattutto sul medio e sul lungo, contribuendo all'affermazione della marca e all'accrescimento della sua conoscenza e reputazione presso il pubblico dei potenziali clienti.

La dimensione dell'investimento pubblicitario va in ogni caso stabilita su base annuale, mentre alcune regole di fondo per la costruzione e il consolidamento dell'immagine di marca vanno seguite in modo costante e sistematico come scelte di carattere strategico. Si vedrà nel capitolo 8 come utilizzare in generale tutta la comunicazione aziendale per l'affermazione dell'immagine della marca.

I criteri seguiti dalle aziende per stabilire la dimensione complessiva dell'investimento pubblicitario sono molteplici, e dipendono frequentemente più da prassi consolidate che da effettivi riscontri o dalla misurazione costante e sistematica degli effetti positivi indotti dalla pratica pubblicitaria.

Alcune aziende destinano alla pubblicità una parte di ciò che eccede una certa dimensione di profitto conseguito. Questa scelta per così dire residuale comporta che in alcuni casi lo sforzo pubblicitario sia del tutto insufficiente per il raggiungimento degli obiettivi di breve e di medio, mentre in altri casi può risultare addirittura eccessivo. Sviluppare la pubblicità "quando ci sono i soldi" significa infatti non rendersi conto che si rinuncia ad una fondamentale componente del marketing mix, con il rischio di dover maggiormente investire in altre direzioni, oltre che rischiare di operare scelte avventate e fonte di spreco quando invece si decide di spendere nello sforzo pubblicitario.

Altre aziende fissano invece anno per anno la loro dimensione di investimento pubblicitario complessivo stabilendo a priori una percentuale sulle vendite attese.

Tale percentuale, che può variare dal due fino al cinque per cento, è ritenuta, a torto o ragione, come una cifra "equa" da destinare allo sforzo pubblicitario per sostenere le proprie attività commerciali.

Questo metodo, che presenta indubbi vantaggi sul piano della semplicità, presuppone però che le vendite siano la causa della pubblicità, e non il risultato (insieme con le altre variabili del marketing mix).

Seguire questo criterio significa poi sostanzialmente confermare ciò che si è fatto in passato, e non è detto che sia stata la cosa più giusta.

Altre aziende preferiscono mantenere la dimensione complessiva dell'investimento pubblicitario in linea con quanto realizzano i diretti concorrenti, secondo un principio sostanzialmente difensivo della posizione acquisita sul mercato. Questa è frequentemente la logica, ad esempio, che induce molte aziende ad essere presenti in una fiera specializzata perché anche i concorrenti lo fanno, esauendo spesso tutta la propria disponibilità di spesa per la pubblicità in un evento a cui partecipano da anni sempre i soliti addetti ai lavori. Molto più proficuo sarebbe, in casi come questi, iniziare ad utilizzare modalità pubblicitarie e di promozione alternative, ma il timore di non essere visti alla fiera annuale costringe alla ripetizione di una prassi ormai logora, rinunciando a cercare nuovi clienti e possibili nuovi mercati che potrebbero offrire un ritorno molto più cospicuo.

Il messaggio, la fonte, i mezzi pubblicitari

In realtà non c'è motivo di ritenere a priori che i concorrenti usino metodi logici per la determinazione degli stanziamenti pubblicitari. Reputazione, risorse, opportunità ed obiettivi pubblicitari di imprese concorrenti tendono a differire a tal punto che gli investimenti pubblicitari di uno qualsiasi di essi non possono essere presi a modello da un'altra impresa. Ciò non toglie che conoscere gli investimenti pubblicitari dei concorrenti possa costituire un'utile informazione per comprendere le loro strategie, ma seguire ciecamente le loro scelte potrebbe risultare, nella maggior parte dei casi, molto pericoloso.

Il metodo più efficace e proficuo è invece quello di fissare la dimensione dell'investimento pubblicitario in funzione di precisi obiettivi che si intendono ottenere su base annua, e di stimare poi se tali obiettivi permettono un significativo incremento del profitto.

In pratica, si consideri ad esempio l'obiettivo di incrementare in un anno del 10% il numero complessivo dei clienti serviti, con un valore medio di spesa procapite pari ad una certa cifra.

Le domande logiche da porsi a questo punto sono le seguenti:

Verso quali possibili clienti dobbiamo in primo luogo destinare la nostra comunicazione?

A quale tipo di messaggio essi possono essere più sensibili, attenti, disposti ad accettare?

Quali possibili mezzi ci permettono di contattarli con la minor dispersione e maggiore efficacia?

Con quale frequenza e intensità dovremmo utilizzare tali mezzi per ottenere una copertura adeguata nei confronti di tale target-group?

E di conseguenza: quanto costa realizzare il messaggio più appropriato utilizzando quei mezzi con quella determinata frequenza?

E infine: con tale dimensione di investimento pubblicitario, e con il ritorno atteso, conseguiremo un risultato di profitto significativo?

Questo percorso logico può essere sviluppato per tutta la serie di obiettivi che costituiscono l'asse portante su cui si costruisce il piano di marketing annuale.

In funzione degli obiettivi, dei compiti che devono essere svolti per raggiungere tali obiettivi, del costo per l'attuazione di tali compiti si tratterà poi di selezionare quali obiettivi risultano essere più redditizi, e verso i quali sarà opportuno concentrare di conseguenza lo sforzo pubblicitario.

In alcuni casi si potrà scoprire, seguendo questa logica, che alcuni obiettivi possono addirittura produrre perdite e non profitti, ma che comunque essi vanno perseguiti, ad esempio per motivi di carattere strategico o di mantenimento della propria posizione sul mercato.

In tale circostanza sarà comunque opportuno mantenere lo sforzo pubblicitario necessario per facilitare il conseguimento degli specifici risultati attesi, ma occorrerà sottoporre l'intero piano di marketing ad una opportuna revisione perché evidentemente qualcosa non sta funzionando nella strategia complessiva dell'azienda.

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

Le promozioni delle vendite

di Paolo Miante

6.1 L'evoluzione dell'attività promozionale

Le aziende, all'interno della strategia commerciale, definiscono un piano promozionale che è un insieme di tecniche e mezzi di comunicazione. L'obiettivo da raggiungere è quello di suscitare nel target prescelto la nascita o l'evoluzione di un comportamento di acquisto o di consumo a breve o a lungo termine.

Negli ultimi anni, l'attività promozionale ha avuto un'importanza crescente, comportando un aumento delle spese promozionali nel budget totale di comunicazione.

Gli elementi principali che aiutano a comprendere l'aumento degli investimenti promozionali sono i seguenti:

- I consumatori, avendo un minore potere d'acquisto, sono diventati più sensibili al prezzo e rispondono meglio alle offerte promozionali.
- I distributori, più concentrati e con maggiore potere contrattuale, "chiedono" ai produttori di aiutarli ad aumentare il traffico (le presenze di consumatori) nel punto di vendita.
- L'intensificarsi della concorrenza ha creato un effetto moltiplicativo sul numero di iniziative promozionali.
- I costi crescenti e la riduzione progressiva dell'efficacia della pubblicità tradizionale comportano un maggiore orientamento verso modalità di comunicazione alternative.
- Le difficoltà economiche che stiamo vivendo fanno sì che le imprese siano più attente ai risultati ottenibili nel breve periodo.

Una promozione non è altro che una riduzione temporanea dei prezzi mascherata, ma facilmente revocabile per il suo carattere temporaneo.

Questa flessibilità di adattamento alle caratteristiche del mercato la rende una delle leve maggiormente utilizzate nelle strategie commerciali delle aziende.

6.2 I principi base delle promozioni

La promozione è una delle leve del marketing mix, e quindi è importante agire in modo coordinato all'interno delle strategie aziendali. In tale contesto è fondamentale:

- Scegliere attività promozionali in linea con l'immagine di marca
- Realizzare promozioni originali ed innovative
- Rendere le iniziative promozionali coerenti con i comportamenti di consumo e con le strategie dei canali distributivi.

6.3 Gli obiettivi delle promozioni

Gli obiettivi della promozione delle vendite dipendono dal tipo di promozioni. Infatti possiamo esaminarla sia dal punto di vista di chi attua la promozione (produttore o distributore) o dal target designato (consumatore, distributore, forza vendita). Seguendo i suggerimenti di Ingold, considereremo i seguenti quattro tipi di promozione:

- La promozione al consumatore, che consiste nell'offrire al consumatore un vantaggio immediato, differito o ipotetico, legato all'acquisto di un prodotto. La promozione al consumatore è effettuata dal produttore e, nella maggior parte dei casi, si avvale di un canale di distribuzione.
- La promozione al distributore, propone alle imprese distributrici vantaggi puntuali, soprattutto di carattere finanziario, per spronarli ad aumentare le proprie scorte e/o finanziare azioni di rivendita presso i propri clienti, come per esempio anticipi o azioni pubblicitarie.
- La promozione commerciale comprende le operazioni commerciali organizzate dalle imprese di distribuzione a vantaggio dei propri clienti e utilizza in parte le risorse finanziarie messe a disposizione dai produttori.
- La promozione alla rete si propone di incoraggiare tutti gli individui (forza vendita, grossisti, rivenditori) interessati alla vendita del prodotto a compiere uno sforzo particolare per promuovere la vendita, facendo leva sull'interesse individuale.

A volte queste distinzioni sono artificiali, in quanto un'azione promozionale può avvalersi contemporaneamente di due o più di queste modalità. Distinguere comunque è utile per definire in modo preciso gli obiettivi di una promozione, come evidenziato nella seguente tabella.

Le promozioni delle vendite

Al consumatore	Al distributore	Commerciale	Alla rete
Prova	Rappresentazione delle novità	Scoperta di punti vendita	Aumento delle quantità vendute
Primo acquisto	Stoccaggio	Fidelizzazione della clientela	Vantaggi nella distribuzione
Riacquisto	Miglioramento esposizione a scaffale	Aumento della frequenza delle visite	Lancio di nuovi prodotti
Fidelizzazione	Ottenimento anticipi	Acquisto in nuovi reparti	Aumento dei formati o delle varietà
Mantenimento	Partecipazione alle azioni pubblicitarie	Aumento delle referenze trattate	Ottenimento di azioni di rivendita
Acquisto a prezzo ridotto			Miglioramento della qualità espositiva
Aumento quantità acquistate			
Aumento quantità consumate			
Aumento frequenza acquisto			
Prova nuove varietà			

Gli obiettivi possono essere classificati in funzione del periodo a breve e/o a lungo. Nella tabella seguente gli spazi bianchi indicano l'impossibilità di raggiungere gli obiettivi in quel periodo.

A BREVE	A LUNGO
Aumento vendite	
Mantenimento vendite	
Incentivazione al riacquisto	Incentivazione al riacquisto per sviluppare fedeltà
Incentivazione acquisto di impulso	
Riprendere quota di mercato	Consolidare quota di mercato (premio fedeltà) Aumentare quota di mercato
Risposta alla concorrenza	Ostacolo a concorrenza
Stimolo alla prova	Aumento numero clienti/consumatori
Aumento conoscenza/consapevolezza della marca	
Mantenere attenzione sul prodotto	
Ottenere visibilità sul punto di vendita	
Diminuire le scorte	Aumentare la distribuzione (numerica e quote trattanti)
Aumentare lo stock dei clienti/dei consumatori	Aumentare esclusività d'uso
Aumentare quantità acquisto	Aumentare quantità d'uso
Aumentare frequenza acquisto	Aumentare frequenza d'uso
Far cambiare formato	Smussare stagionalità
Facilitare l'azione di vendita	
Motivare la forza di vendita	
Motivare il Trade	Modificare il positioning (integrazione con l'advertising) Concorso alla differenziazione dell'offerta/qualificazione dell'immagine
Raccolta di informazioni per ricerche di mercato	

La segmentazione del target a cui indirizzare l'attività promozionale può essere così schematizzata:

- Forza di vendita: lo strumento adeguato è l'incentivazione
- Dipendenti
- Trade
- Consumatori
- Non consumatori
- Infedeli: cercano la varietà
- Leggeri
- Pesanti
- Responsabili d'acquisto
- Influenzatori

L'esperienza purtroppo insegna che frequentemente la definizione del target a cui indirizzare l'attività promozionale non viene presa in considerazione con la dovuta attenzione.

Non è semplice capire se questo sia dovuto alla carenza di elementi oggettivi da cui trarre degli spunti decisionali o a considerare questa fase di analisi non importante o scontata.

6.4 Tipi di tecniche promozionali

Le tecniche promozionali sono numerose e molto diverse tra di loro. Le tecniche possono essere classificate nelle seguenti quattro grandi famiglie:

- Riduzioni di prezzo. Si tratta essenzialmente di offrire la stessa cosa ad un prezzo meno elevato, ricorrendo a diversi procedimenti.
- Vendite con premi ed omaggi. Agli acquirenti di un prodotto vengono offerti gratuitamente piccoli oggetti, immediatamente o successivamente all'acquisto.
- Prove o campioni. La distribuzione gratuita dei campioni o la degustazione permettono ai consumatori di provare il prodotto.
- Giochi e concorsi. Si tratta di gare a carattere ludico, che alimentano la speranza di vincite elevate.

Le nuove tecniche promozionali nate negli ultimi anni si basano sulle informazioni fornite dai codici a barre. Tra queste ritroviamo la carta fedeltà e i "tagliandi" elettronici. Il principio del tagliando elettronico consiste nell'offrire ai

Le promozioni delle vendite

clienti particolari buoni mirati, cioè in base agli acquisti effettuati, tramite la lettura ottica alle casse.

L'aumento del numero di attività promozionali comporta anche conseguenze indesiderate. In effetti la costante ricerca ad effettuare azioni sempre più incisive e sofisticate, ha avuto come conseguenza un miglioramento dei risultati nel breve periodo da una parte e dall'altra un aumento dei costi.

Occorre inoltre considerare l'effetto compensativo: un'azione promozionale riuscita attiva immediatamente una "reazione promozionale" della concorrenza, che vorrà compensare le "mancate" vendite.

Beneficiario di questa "competizione" è naturalmente il consumatore finale, il quale resosi conto della permanenza di attività promozionali coglie l'attimo propizio per effettuare i propri acquisti vanificando così gli investimenti e le attese sia del produttore sia del distributore.

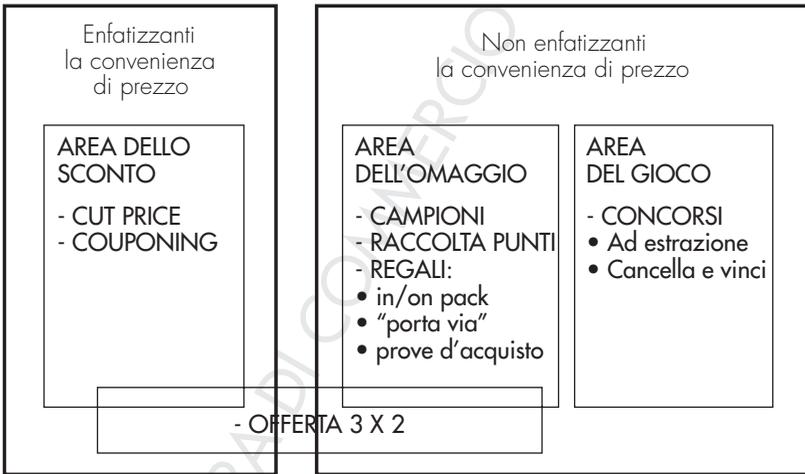


Figura 6 - Classificazione delle tecniche promozionali

6.5 Meccaniche promozionali

Le promozioni funzionano secondo meccanismi piuttosto ben definiti. Di seguito se ne riporta una possibile classificazione, risultato dell'esperienza diretta e della conoscenza e riscontro delle applicazioni quotidiane.

Convenienza economica immediata

Il consumatore a fronte di un atto di acquisto trova una convenienza immediata tramite:

- Offerta speciale, sconto, taglio prezzo
- Buono sconto (coupon, voucher)
 - Istantaneo
(lo sconto viene riconosciuto all'atto dell'acquisto del prodotto, con un rimborso immediato)
 - Incrociato
(la convenienza viene riconosciuta all'atto dell'acquisto di un altro prodotto, questa tipologia si usa principalmente per favorire la prova di nuovi prodotti della stessa marca)
- 3x2 o 4X2
meccanica che favorisce la vendita di grandi volumi di prodotto
- Prodotto in più
 - pacco economico (es. scorta vacanze/scorta famiglia)
 - confezione omaggio (utilizzata per far provare nuovi prodotti)
 - vendite abbinate (attività di co-marketing o tra due prodotti diversi ma con target di consumatori in comune, o tra aziende diverse con possibili obiettivi comuni. Es.:pasta + sughi, latte + budini)
- Rimborsi
 - in contanti
(ti offro il prezzo più basso sulla piazza, altrimenti ti rimborso la differenza)
 - in coupon
(se fai la spesa nel nostro magazzino ti rimborso il viaggio con un buono benzina)
- Saldi
Vendite di fine periodo, che permettono di svuotare o diminuire le scorte a magazzino
- Finanziamenti agevolati
- Supervalutazione dell'usato

Regali immediati certi

Il consumatore a fronte dell'acquisto può ottenere una convenienza immediata tramite varie forme di regali sicuri ed immediati:

- Nella confezione (in-pack) – (dentro alla confezione acquistata)
- Sulla confezione (on-pack) – (sopra alla confezione acquistata)
- Vicino alla confezione (near-pack)

Le promozioni delle vendite

- per posta (il regalo arriverà tramite la posta)
- campione omaggio (questa forma non richiede nessun acquisto)
- omaggio per presentazione di nuovi clienti (non richiedono l'acquisto, ma solo la presentazione di un altro potenziale acquirente).

Regali differiti certi

Il consumatore a fronte dell'invio di prove di acquisto ottiene vantaggi sicuri in un secondo momento:

- offerta di autoliquidazione (a volte denominata "rispedizione di prove d'acquisto auto-paganti")

Operazioni sulla confezione

Il consumatore può acquistare i prodotti da lui conosciuti ma contenuti da particolari imballi di valore quali:

- confezioni speciali
- contenitori riutilizzabili

Programmi continuativi

Il consumatore attraverso la sua fedeltà di acquisto accede a forme di premio certe e di alto valore aggiunto tramite:

- raccolta di prove d'acquisto
- bollini

Regali incerti: fortuna e abilità (cioè gioco)

Il consumatore attraverso l'acquisto del prodotto accede alla probabilità di vincere dei premi tramite:

- Fortuna
 - concorsi con estrazione a sorte
 - lotterie
 - animazione del prodotto
 - strappa e vinci/cancella e vinci
 - giochi
- Abilità (mentale, fisica, di giudizio)
 - concorsi a premio/gare

Allestimento di eventi

- degustazioni
- dimostrazioni
- incontri e seminari
- accadimenti annuali/feste

Altre forme di promozione

- soddisfatti o rimborsati (indipendentemente da eventuali difetti del prodotto)
- serie speciali (settori auto o beni di lusso)

Promosponsorizzazioni

- Invito all'ascolto
- Prossimamente
- Inserimento di un'operazione su un prodotto/marchio in un programma esistente
- Creazione di un programma promozionale co-prodotto tra mezzo e sponsor.

6.6 Effetti delle promozioni

Sulle vendite

Il primo effetto ricercato sono le vendite, ma troppo spesso ci dimentichiamo che i complessi effetti della promozione, da soli, superano il risultato di vendita. È possibile distinguere tra gli effetti sui consumatori e gli effetti sui distributori.

Sui consumatori

Tali effetti possono manifestarsi prima, durante e dopo la promozione.

Effetti di trasferimento interno: si tratta degli acquisti dei consumatori abituali, che approfittano dell'offerta speciale, ma che avrebbero comunque acquistato la marca anche in assenza di promozione.

Effetti di anticipazione: si tratta del calo delle vendite osservato nel periodo precedente la promozione, poiché i consumatori riducono le proprie scorte in attesa dell'attività promozionale. Tanto più la frequenza delle promozioni è regolare, tanto più evidente sarà questo effetto.

Effetti di depressione: si tratta di calo degli acquisti come conseguenza dell'accumulo di scorte effettuato dall'acquirente in funzione alle condizioni della stessa.

Effetti di cannibalizzazione della gamma: si tratta dei trasferimenti di acquisti che possono essere effettuati tra diversi formati o varietà all'interno della stessa gamma in occasione di un'azione promozionale.

Effetti di sostituzione della marca: si tratta di vendite supplementari realizzate in occasione della promozione, grazie ad un trasferimento della marca abituale alla marca in promozione. Si tratta dell'effetto ricercato.

Effetti di prova: la tecnica promozionale qualunque essa sia, può provocare acquisti di prova, importanti per un nuovo prodotto.

Effetti di rimanenza: si tratta degli effetti positivi che permangono dopo la promozione e che possono collocare la marca ad un livello di vendita superiore a quello osservato prima della promozione.

Questi effetti variano a seconda della fase del ciclo di vita del prodotto-mercato di riferimento. Nelle fasi di introduzione e di crescita, le promozioni hanno un effetto acceleratore dello sviluppo della domanda, favorendo la prima prova. Nella fase di maturità invece i vantaggi generati da una promozione vanno a scapito delle altre marche concorrenti, il che rischia di innescare un processo di eccesso promozionale.

Sui distributori

Le promozioni effettuate nel punto di vendita, hanno necessariamente un impatto sul comportamento del distributore. Ingold distingue tre effetti fondamentali:

- effetti di anticipazione. I distributori, che conoscono i programmi di marketing operativo dei propri fornitori, tendono a differire i propri acquisti in occasione delle condizioni commerciali.
- effetti di sovrastoccaggio. Negli ordini trasmessi al momento della promozione, i distributori tendono a rifornirsi per una durata compatibile con le proprie capacità di stoccaggio, il che comporterà una riduzione degli ordini successivamente al periodo promozionale.
- effetti degli approvvigionamenti devianti. Alcuni distributori si riforniscono esclusivamente in occasione di promozioni.

Per i distributori, le promozioni contribuiscono a creare il traffico nel punto di vendita e a migliorare la rotazione sugli scaffali. Altresì le promozioni generano costi logistici e amministrativi supplementari per i distributori. È importante accertarsi che le proposte promozionali siano compatibili con le loro modalità operative.

6.7 Gli effetti negativi delle promozioni

Il ricorso troppo frequente alle attività promozionali rischia di avere effetti negativi sui comportamenti d'acquisto e sull'immagine della marca.

Possiamo identificare i seguenti quattro tipi di effetti:

- Eccesso di promozioni. Il rischio di promozione efficace è quello di generare, secondo un meccanismo di rappsaglie, un'escalation che crea una

situazione di promozione quasi permanente sul mercato, il che non interessa né per il produttore né per il distributore.

- Banalizzazione dell'immagine di marca. Se troppo frequente, la promozione rischia di contribuire a sminuire la marca agli occhi dei consumatori, in particolare quando il posizionamento del prodotto è di fascia alta.
- Sviluppo di comportamenti speculativi.
- Difficoltà di confronto tra i prezzi.

6.8 Benefici, costi, rischi, vincoli associati a una meccanica promozionale

In conclusione, prima di avviare qualsiasi tipo di promozione occorre porsi una serie di quesiti sui quali è opportuno riflettere, per evitare di lanciarsi in un'attività promozionale senza valutarne con attenzione i vantaggi e rischi che questa può comportare.

Le domande da porsi sono le seguenti:

- Immediatezza della risposta del target
- Intensità dell'impatto
- Durata degli effetti
- Flessibilità:
 - Idoneità a essere impiegata in molte situazioni
 - Idoneità a essere impiegata in diversi mercati locali
 - Idoneità a essere veicolata a target specifici
- Originalità
- Semplicità di realizzazione
- Necessità di impiego di strutture esterne
- Necessità di autorizzazione legale
- Capacità di controllare le operazioni
- Misurabilità dei risultati
- Certezza dei costi
- Costo
- Facilità di comprensione da parte del target
- Possibilità di raggiungerlo da parte del target
- Tempi di reazione della concorrenza
- Limitabilità da parte della concorrenza
- Accettazione da parte del trade
- Capacità di integrarsi con la pubblicità.

Le promozioni delle vendite

Se si trovano riscontri positivi a tutte queste domande, la probabilità che l'azione promozionale che si sta pensando di intraprendere possa ottenere un effetto vantaggioso è molto elevata. Viceversa, se esistono una o più aree critiche, converrà ripensare l'azione promozionale, e modificarla in funzione degli obiettivi di marketing che essa intende conseguire. L'uso di questa check-list è comunque fondamentale per comprendere rapidamente e con efficacia quali possano essere le variabili della meccanica promozionale che vanno messe a punto.

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

Il prodotto comunica: vestirlo con il packaging

di Paolo Miante

7.1 Che cos'è il packaging

Il packaging può essere definito come l'insieme degli elementi e materiali usati per confezionare il prodotto (struttura, etichetta e imballaggio), al fine di renderlo più attraente, più riconoscibile, o per facilitarne il trasporto e l'utilizzazione.

Una circostanza fondamentale è la validità del prodotto. L'esperienza insegna che è gravemente errato investire per un prodotto di scarsi pregi o addirittura non valido. Infatti a lungo andare tali carenze si rendono evidenti e non vi è azione pubblicitaria che sia in grado di porre rimedio. Dobbiamo aggiungere inoltre che un prodotto inizialmente valido può, col passare del tempo, invecchiare ed essere superato dai concorrenti.

Un ulteriore fattore è la possibilità di differenziare il prodotto. Infatti a parità di condizioni, si possono ottenere effetti più rilevanti quando si è in grado di evidenziare caratteristiche nettamente o sufficientemente distintive rispetto ad altri prodotti similari.

Infatti il pack deve funzionare come elemento di attrazione del prodotto stesso. Oggi ci troviamo spesso di fronte ad un'inflazione di attività promozionali, che in molti casi agiscono come riposizionamento del prezzo di vendita in quanto non esistono elementi differenzianti su cui agire per attirare il consumatore ad acquistare il prodotto stesso.

Inoltre una eccessiva intensità di azioni promozionali nel tempo rischia di non essere coerente con l'immagine/pack del prodotto stesso.

Immaginiamo come "invecchia" velocemente il gusto di un vestito (ciclo di vita di un prodotto). Ad esempio, se ci trovassimo a gestire magazzini ricolmi di vecchi abiti, difficilmente solo con attività promozionali saremmo in grado di collocare tutto lo stock di quegli abiti.

Proviamo ad ipotizzare un'azione che preveda un grande sacrificio in termini di politica dei prezzi e valutare quali effetti si possono innescare sia per l'azienda sia per il consumatore.

Gli aspetti principali sono:

- progressiva limitazione dei margini lordi di guadagno
- revisione della spesa pubblicitaria al fine di diminuire l'incidenza delle spese pubblicitarie sul fatturato

Mentre per ciò che riguarda il consumatore occorrerebbe preventivamente valutare l'immagine del nostro negozio/marchio che deriverebbe da una politica di prezzo basso.

Di conseguenza bisognerà calcolare con quali risorse saremo successivamente in grado di effettuare un nuovo piano di comunicazione, in grado di riportare il livello dell'immagine ad un grado accettabile, e scopriremo che le risorse non ci sono, proprio perché la politica del basso prezzo ha prodotto margini esigui, se non nulli.

7.2 L'importanza della confezione

Il Pack è la principale vetrina con cui si mette in mostra il nostro prodotto; ovviamente deve essere adeguata ai tempi di esposizione, ma soprattutto deve offrire al consumatore **la voglia di essere acquistata**.

Meglio investire sull'immagine dei nostri prodotti che sulla sola comunicazione. L'immagine è un patrimonio dell'azienda. L'immagine "lavora" nel tempo e si può ammortizzare nel tempo. Inoltre, gli investimenti sostenuti possono essere suddivisi in più esercizi fiscali.

La confezione a volte può essere l'elemento di vantaggio differenziale per poter far emergere il nostro prodotto sopra la concorrenza.

Importante comprendere che l'imballaggio può avere una caratteristica fondamentale e cioè la sua funzione pubblicitaria.

Un buon imballaggio deve informare e persuadere, deve essere parte integrante del processo di comunicazione.

Infatti può trasmettere gratuitamente infiniti messaggi pubblicitari grazie al suo impatto tridimensionale e alla sua posizione privilegiata rispetto al consumatore.

Non dimentichiamo che la vendita si concretizza con un atto di acquisto da parte del cliente, e per questo l'imballaggio deve essere dotato di tutte le informazioni, di tutta la capacità di persuasione e di tutta la personalità differenzianti che può trasmettere.

Il design è anche di grande utilità per quei prodotti classici, la cui lunga permanenza sul mercato richiede una continua modernizzazione dell'immagine.

La Coca-Cola, ad esempio, è sempre stata attuale perché ha saputo evolversi gradualmente in termini di marchio e confezione senza che quasi i consumatori notassero il cambiamento nel loro consumo quotidiano. Ma dal suo primo marchio ad oggi c'è stata una continua evoluzione, con piccoli interventi, talvolta impercettibili, che ne hanno progressivamente modificato e modernizzato la grafica.

Il prodotto comunica: vestirlo con il packaging

Analogamente è successo alla confezione, passata dalla classica bottiglia alla lattina e poi ai grandi formati.

Senza voler imitare a tutti i costi questo esempio, lo studio del packaging è comunque fondamentale prima di immettere un prodotto sul mercato. Una confezione anonima, senza anima, non aggiunge nulla in termini di valore per il cliente.

Una confezione accattivante, con le informazioni sulle caratteristiche del prodotto, con una grafica simpatica e soprattutto che riesce a farsi vedere comporta invece una maggior probabilità di scelta da parte di chi sta valutando l'alternativa tra più marche o prodotti.

Per questo è opportuno che una parte del budget di comunicazione sia destinato allo studio per la confezione più adeguata, ricorrendo alle capacità delle agenzie specializzate in questo tipo di attività.

CAMERA DI COMMERCIO DI ...

La marca e l'immagine dell'impresa

di Aldo Viapiana

8.1 La marca come sintesi dell'identità dell'impresa

Tutti gli sforzi di comunicazione che si intraprendono hanno come principale scopo per l'impresa quello di dimostrare ai clienti attuali e a quelli che potranno esserlo che la propria offerta complessiva è in grado di soddisfare i loro bisogni, e di farlo meglio di qualsiasi altro concorrente.

In altri termini, la comunicazione ha la finalità di far percepire al cliente che scegliendo i nostri prodotti/servizi egli potrà ottenere dei reali vantaggi, ricevere cioè un effettivo valore in cambio del denaro che egli spenderà per l'acquisto.

Il modo più immediato e duraturo nel tempo per esprimere tale concetto è sviluppare una forte immagine e identità della marca, che diventerà così il segno diretto, senza intermediazioni, del "livello" della nostra proposta nel mercato di riferimento.

Puntare a costruire nel tempo un'immagine e un'identità "alte" della marca può sembrare, per una piccola e media impresa che dispone di limitate risorse economiche, un traguardo difficile da raggiungere, specialmente quando si opera all'interno di un mercato competitivo dove agiscono imprese maggiori, oppure altre affermate da tempo, e dove comunque ogni giorno le sfide si rinnovano con un impegno sempre più gravoso in termini di tempo e risorse.

Eppure la strada obbligata è proprio questa, ed è del tutto ininfluente il fatto che si operi in un mercato di dimensioni internazionali oppure che ci si rivolga esclusivamente ad un mercato di possibili compratori che risiedono nell'arco di 200 metri all'interno del proprio quartiere.

Infatti l'identità e l'immagine della marca, fatte le dovute differenze, sono un obbligo per entrambi i tipi di operatori. Sia la grande multinazionale che la microimpresa hanno la necessità di comunicare al mercato le proprie caratteristiche distintive, cioè in pratica ciò che le può e deve far preferire rispetto ai possibili concorrenti, e l'immagine e l'identità della marca è in grado di sintetizzare in modo inequivocabile tali caratteristiche.

La marca nasce storicamente nel momento in cui i mercati si ampliano. Quando nella società preindustriale gli acquisti si realizzavano tramite lo scambio diretto tra produttore e consumatore la garanzia della qualità del prodotto era

in qualche modo attestata dalla possibilità di vedere il campo o la bottega dove si produceva la merce. In pratica, l'immagine del prodotto coincideva con quella del produttore, e contribuiva a questo anche la disponibilità di accesso facile al luogo fisico dove avveniva la produzione.

Con lo sviluppo dell'economia mercantile, nel '500, il luogo fisico di produzione può anche essere distante dal luogo di consumo, e inizia così ad acquisire importanza la garanzia dell'origine, sinonimo di qualità intrinseca (i tessuti pregiati di Firenze o delle Fiandre, l'olio di Lucca, il merluzzo di Terranova, e così via).

L'evoluzione tecnologica della rivoluzione industriale permette la produzione di maggiori quantità, e soprattutto l'inscatolamento e il confezionamento dei prodotti, che facilitano il trasporto anche a grandi distanze. La banda stagnata, ad esempio, viene inventata a metà dell'800, e subito trova applicazione nel confezionamento della carne in scatola, preparata nelle enormi macellerie di Chicago, vere e proprie fabbriche della carne, e consumata in tutti gli Stati Uniti.

Le tecnologie di conservazione e confezionamento (tra cui la pastorizzazione, la produzione industriale del vetro, i metalli per i tubetti, il cartone per le scatole) evolvono rapidamente a partire dalla seconda metà dell'800, e favoriscono la produzione e la distribuzione di massa.

A questo punto i prodotti rischiano di essere anonimi, e quindi senza possibilità di sapere chi li produce. È in questo contesto che nasce la marca, come elemento indispensabile per riconoscere l'identità del produttore.

Quando un prodotto/servizio non ha un'identità di marca tende ad essere percepito dal cliente come un prodotto banale, una merce indifferenziata, se non addirittura poco affidabile e dall'origine incerta. In tal caso ciò che conta è il prezzo, anche se il prodotto avesse una serie di qualità che potrebbero renderlo superiore a possibili concorrenti. In questo caso il produttore che ottiene successo è quello che riesce a produrre con il livello più basso possibile di costi. Questa è di solito una scelta disastrosa, poiché costringe ad una condizione continuativa di scarsi margini, con tutti i rischi sul piano della redditività e della sopravvivenza stessa dell'azienda.

Una marca conosciuta, riconosciuta ed apprezzata permette invece di:

- mantenere nel tempo una politica dei prezzi coerente, e conseguire quindi margini più elevati
- consolidare i rapporti con i clienti e facilitarne quindi la fidelizzazione, con una conseguente maggior redditività
- proporsi con più facilità a nuovi clienti, perché una marca riconosciuta è meglio accettata

La marca e l'immagine dell'impresa

- accelerare i tempi di lancio e affermazione di nuovi prodotti, perché trainati da una marca nota
- aumentare il valore dell'impresa, costituendo la marca uno dei principali asset immateriali che determinano la valutazione sul mercato di un'azienda - è infatti sempre più frequente il ricorso a precisi strumenti di misurazione - tramite apposite indagini, per attribuire un valore alla marca da parte di chi entra nel capitale o decide di acquistare totalmente un'azienda già esistente.

Lavorare in direzione dell'immagine di marca è dunque indispensabile per il consolidamento del futuro dell'azienda, e per ottenere i migliori risultati nel medio e lungo periodo.

Tutte le attività di comunicazione vanno finalizzate a tale scopo, e la marca deve quindi essere presente con la giusta evidenza in ogni occasione in cui l'azienda fa sentire la propria voce.

Decidere solo un nome per la propria marca tuttavia non è sufficiente. Che cosa significa tale nome? Quali significati ed aspettative evoca? Come incide sulle possibili scelte del cliente?

Ecco che allora nella scelta del nome della marca occorre tener presenti alcuni aspetti, di seguito evidenziati.

- Il nome della marca deve suggerire qualcosa al cliente, che siano benefici relativi al prodotto e servizio ("Copyfast" per una copisteria, per esempio) oppure caratteristiche o qualità specifiche del prodotto/servizio ("Milleluci" per un produttore di lampadari)
- Il nome deve essere facile da pronunciare, riconoscere e ricordare, e meglio se breve
- Il nome deve avere un carattere distintivo, qualcosa che lo connoti (un suono, una consonante insolita, ad esempio)
- Il nome non deve evocare possibili significati ambigui, negativi o ridicoli, certamente in italiano ma anche in altre lingue se si pensa di operare a livello internazionale
- È buona regola aggiungere al nome di marca un breve slogan, che chiarisce ciò che l'impresa fa e la sua principale promessa al cliente, destinato ad essere ripetuto in ogni comunicazione (esempio "GeneraleIndustrielle – il lavoro che vuoi", oppure più modestamente ma con altrettanta efficacia "Ondablu – lavanderia self-service ad acqua")
- Il riconoscimento di una marca può essere agevolato dall'uso sistematico e generalizzato di uno o più colori, che è bene che diventino i colori di riferimento di tutte le pubblicazioni prodotte

- Simboli – la presenza di un simbolo è per la marca un ulteriore tratto distintivo – le grandi imprese utilizzano frequentemente testimonial famosi e di prestigio, per trasferire nei confronti dei propri prodotti e delle proprie offerte la simpatia che il pubblico è disposto a riconoscere loro – per una impresa che non è in grado di sostenere tale impegno economico è molto più semplice ed efficace utilizzare un oggetto, magari stilizzato, all'interno della propria marca, che diventi parte integrante del logo – ad esempio, nel caso già citato di "Ondablu" il disegno dell'onda, oppure un ombrello per un'agenzia di assicurazioni
- Logo – infine il logo è il principale e più semplice modo per assicurare riconoscimento e memorizzazione della marca – a questo proposito conviene scegliere un carattere leggibile ma non comune, oppure giocare sulla stilizzazione di una parte del nome e sull'inserimento di un disegno, un simbolo, un grafismo particolare che caratterizzi in modo esclusivo e distintivo.

Una volta definito il nome, il processo di costruzione dell'immagine di una marca è comunque appena cominciato.

Si tratta di un percorso certamente non breve, ma che va seguito con coerenza per affermarsi nella mente del cliente con una posizione precisa.

Per comprendere meglio ciò che permette tale affermazione è utile sapere che cosa distingue una supermarca, poiché se anche l'obiettivo non è quello di diventare tali, conoscere i criteri dei "super" può aiutare nel processo di costruzione dell'immagine di ogni marca, anche se minore.

Secondo le regole di Superbrands, l'organismo multinazionale che ogni anno seleziona e premia le "supermarc" in 28 paesi nel mondo tramite l'attività dei "TopBrands Council" nazionali, la marca di successo è definita come quella che "offre, rispetto ai concorrenti, quei significativi vantaggi emotivi e/o materiali che i consumatori, consapevolmente o inconsapevolmente, desiderano, riconoscono e sono disposti a pagare".

I vantaggi percepiti dai clienti sono poi misurati su una serie di parametri che in estrema sintesi possono essere indicati come:

- familiarità – la marca deve essere conosciuta dai propri clienti, che devono percepirne la notorietà come garanzia della continuità della qualità dell'offerta
- autorevolezza – la marca deve ispirare fiducia, i suoi prodotti devono essere percepiti come adeguati alle esigenze del cliente perché garantiti dalla marca stessa
- identificazione – la marca deve far sentire il cliente a proprio agio, egli deve percepire che la marca è interessata alla soluzione dei suoi bisogni ed esigenze

La marca e l'immagine dell'impresa

- approvazione e prestigio – la marca deve essere considerata una buona scelta da parte dei gruppi sociali di riferimento del cliente e, soprattutto nel caso dei prodotti di alta gamma o dei beni industriali, da persone autorevoli ed esperti del settore
- prestazioni – alla marca va attribuita una buona qualità ed un elevato valore in termini di prodotti e prestazioni, che devono possedere caratteristiche distintive rispetto a possibili concorrenti
- etica – la marca deve mantenere ciò che promette nei suoi messaggi pubblicitari, da parte dei suoi venditori, nei contratti o ordini di acquisto, deve relazionarsi con i propri clienti sempre in termini di onestà e trasparenza, non deve nascondere nulla, anche in situazioni critiche, ai propri clienti.

Queste sono dunque le caratteristiche che qualificano le marche “alte”, e che contribuiscono ad identificare un “top brand”.

È empiricamente dimostrato infatti che una marca con elevati livelli di valutazione su tali parametri ha, per i prossimi anni, concrete probabilità di incrementare la propria quota di mercato e il proprio giro d'affari complessivo.

Il fatto che tale griglia sia ormai diventata un criterio di valutazione delle top brands, anche in termini di valore sul mercato finanziario (ai fini delle quotazioni in borsa, delle acquisizioni, e così via) non esclude che a questi parametri debbano riferirsi anche le marche di minor dimensione, e in generale qualsiasi impresa che voglia consolidare, rafforzare, far crescere la propria posizione sul mercato, comprese le microimprese che hanno come riferimento un ambito limitato o locale.

Secondo Aaker le componenti principali che determinano il valore di una marca sono il tasso di fedeltà della clientela, la notorietà, la qualità percepita dei prodotti/servizi, le associazioni che la marca è in grado di evocare nella mente del consumatore. In particolare le associazioni comprendono le seguenti categorie: a quale tipo di prodotto si associa la marca, il rapporto attribuito tra prezzo e qualità, la facilità e la modalità d'uso, la personalità e lo stile di vita a cui la marca si riferisce, ciò che differenzia dai possibili concorrenti, in alcuni casi la tipicità e provenienza geografica.

L'obiettivo è sempre di creare sentimenti e atteggiamenti positivi nei confronti della marca da parte dei clienti, per conseguire un effettivo vantaggio competitivo verso i concorrenti e assicurarsi un futuro di sviluppo e di profitti.

Come fare allora per conseguire questi risultati che assicurano ad ogni marca una invidiabile posizione di mercato?

Certamente non è sufficiente la sola leva pubblicitaria, o in generale la comunicazione, per arrivare ad avere un'immagine di marca forte su ognuna di queste componenti.

Occorre invece improntare tutta la gestione di marketing e in termini ancora più ampi tutto il modo di essere dell'azienda ad un forte orientamento al cliente e alla sua soddisfazione.

La leva comunicazione è comunque fondamentale per accrescere la notorietà, l'accettazione, il riconoscimento dei valori della marca da parte dei propri clienti.

In tal senso le modalità di realizzazione della comunicazione giocano un ruolo fondamentale nella costruzione dell'immagine e del valore della marca stessa.

Così come per le imprese maggiori, anche le aziende di minor dimensione devono dunque agire per costruire e mantenere un'elevata immagine della propria marca, finalizzando tutte le attività di comunicazione verso questo obiettivo.

8.2 Le pubbliche relazioni di marketing

Oltre alla pubblicità e alle altre forme di promozione affrontate in dettaglio in questo manuale esistono una serie di attività di comunicazione che permettono di operare in direzione del consolidamento di un'immagine positiva dell'azienda verso il proprio mercato di riferimento.

Spesso l'importanza di tali attività è sottovalutata perché ritenute, a torto, come secondarie o come non immediatamente produttive in termini di vendite e ricavi.

Di conseguenza le modalità di realizzazione di tali attività sono trascurate o comunque ad esse non viene dedicata la necessaria attenzione.

In realtà tutte queste attività contribuiscono in misura affatto secondaria a costruire nel tempo l'immagine complessiva dell'azienda e della marca, e talvolta rappresentano le principali occasioni attraverso cui tale immagine si definisce.

Per semplicità definiamo l'insieme di tali attività come le pubbliche relazioni di marketing.

Quando si parla di pubbliche relazioni si è talvolta portati a pensare ad un significato ambiguo, nel migliore dei casi a metà tra la "sala giochi" e una non meglio precisata attività di pressione sotterranea, con mezzi non sempre trasparenti, finalizzata ad ottenere chissà quali favori da personaggi particolarmente influenti per il destino dell'impresa.

Questo significato del termine "pubbliche relazioni" è purtroppo il risultato della scarsa chiarezza di che cosa sono e a che cosa servono le P.R., che talvolta anche gli addetti ai lavori non hanno sufficientemente contribuito a definire.

Per sgombrare il campo da qualsiasi equivoco definiamo quindi le P.R. come quell'insieme di modalità di comunicazione che permettono di definire un'immagine positiva dell'azienda nei confronti del proprio mercato di riferimento, indipendentemente dai prodotti o servizi proposti.

In realtà le P.R. si occupano, più propriamente, di fornire un'immagine positiva di un'impresa (o un ente, un'associazione, un partito, un sindacato e così via) per assicurarsi il favore e la simpatia del pubblico, concetto quest'ultimo che comprende non solo i clienti, ma anche i fornitori, i dipendenti e collaboratori, i partner, i finanziatori e gli azionisti, la pubblica amministrazione, il mondo politico in genere, e comunque qualsiasi tipo di interlocutore.

Le P.R. intervengono dunque, o dovrebbero intervenire, non solo sugli aspetti propriamente commerciali ma a tutto campo nei confronti degli altri soggetti economici o istituzionali con cui l'impresa si relaziona, che si possono definire con un termine forse un po' generico ma sicuramente onnicomprensivo come "l'opinione pubblica".

Per questo talvolta nelle aziende di maggior dimensione le P.R. diventano un fatto istituzionale, curate da strutture a diretto contatto con i vertici aziendali, anche se non sempre coerenti con le strategie di comunicazione e di costruzione dell'immagine che le parti commerciale e marketing operativo dell'azienda perseguono.

Nel caso delle imprese di minor dimensione le P.R. vengono svolte, spesso inconsapevolmente, da parte della dirigenza o direttamente dal titolare e dai soci, oltre che da parte di chi si occupa comunque dei rapporti dell'azienda con il mondo esterno.

Per semplificare, definiamo dunque come "pubbliche relazioni di marketing", per distinguerle dalle P.R. generiche, quelle che rientrano a tutti gli effetti nel processo di costruzione dell'immagine aziendale e che possono e devono essere gestite in prima persona da chi si occupa degli aspetti commerciali.

In tale ambito rientrano le pubblicazioni aziendali, gli eventi, le notizie fornite agli organi di stampa, la partecipazione alle iniziative della comunità locale, i simboli d'identità dell'impresa, le attività di lobbying (di cui si darà una definizione più precisa tra poco), la responsabilità sociale dell'impresa.

Vediamole una per volta.

Le pubblicazioni aziendali

Comprendiamo in questa categoria i depliant, le brochure di presentazione, i cataloghi, anche i listini prezzi quando presenti. Questo tipo di pubblicazioni hanno lo scopo principale di presentare i prodotti e servizi dell'azienda, e quin-

di devono essere adeguati in termini di contenuti e immagini, con le necessarie specifiche tecniche quando i prodotti lo richiedono. Il format di un catalogo è però altrettanto importante, se non di più, delle informazioni che riporta. Può sembrare banale, ma cataloghi o brochure non aggiornati, con troppo poche o troppe immagini, senza una griglia grafica che favorisca la lettura, con l'uso di troppi caratteri o dimensioni diverse rischiano di ottenere l'effetto opposto a quello a cui si prefiggono, e cioè non solo informare ma comunicare, in senso ampio, le caratteristiche dell'offerta e i vantaggi per il cliente.

Nelle pubblicazioni aziendali comprendiamo anche il rapporto annuale da predisporre per la banca e i possibili finanziatori, che deve essere preparato mettendo soprattutto in rilievo i punti di forza sui quali l'azienda sta ottenendo risultati e riconoscimenti dal mercato.

Sempre nelle pubblicazioni aziendali un'iniziativa a basso costo, ma di una certa efficacia, può essere costituita da una newsletter aziendale, da inviare con sistematicità ai propri clienti (compresi un certo numero di potenziali), per informarli delle proprie attività, dei nuovi prodotti/servizi, di una commessa significativa che l'azienda si è vista assegnare, delle iniziative realizzate.

La newsletter, magari in forma di fax periodico di due al massimo tre pagine, consolida il rapporto con i propri clienti, dà continuità al marchio, conferma ai clienti stessi che la scelta di servirsi dei nostri prodotti/servizi è valida perché anche altri lo stanno facendo con soddisfazione, attesta che l'impresa sta crescendo e quindi sarà in grado di fornire con sempre maggior qualità e valore ciò che essi hanno già acquistato da noi, in pratica aiuta a costruire un'immagine positiva che contribuisce allo sviluppo delle vendite.

Gli eventi

Gli eventi, sia quelli organizzati in proprio sia quelli a cui si partecipa come sponsor o si interviene su invito, sono altrettante occasioni di presentare il modo di essere dell'azienda, e contribuiscono quindi a definirne l'immagine complessiva.

Ad esempio, anche se lo scopo principale di una demo di prodotto o di un workshop è quella di illustrare le caratteristiche di un nuovo prodotto, in realtà il messaggio che si trasmette ai partecipanti, e che rimarrà nella loro memoria, è soprattutto lo stile con cui tale evento è stato organizzato e condotto. Una sede piacevole e facile da raggiungere, un orario comodo, una presentazione completa, relatori chiari e concisi, la documentazione disponibile, un piccolo gadget con funzione di ringraziamento e di promemoria sono gli ingredienti indispensabili per fare di una demo di prodotto un'occasione positiva di comunicazione, anche se al termine della presentazione non si dovesse concludere alcun ordine. Per quelli c'è tempo nei giorni successivi, quando i partecipanti saranno ricontattati con la precisa finalità di vendere e definire contratti.

Le convention con clienti e venditori, o più semplicemente le riunioni con il proprio personale di vendita, vanno altrettanto curate. Evitare lunghe e noiose relazioni, utilizzare gli adeguati supporti visivi, concentrare i messaggi, enfatizzare i risultati raggiunti ed esporre con chiarezza gli obiettivi che si intendono raggiungere sono le poche ma importanti regole di base da seguire per una riunione della forza di vendita che lasci un segno positivo, che sia in grado di motivare, che contribuisca a dare la carica (anche questo è immagine) a chi dal giorno dopo dovrà tornare ad affrontare le fatiche dell'attività commerciale.

Analogamente la banale (in apparenza) cena sociale con i propri dipendenti e collaboratori deve essere l'occasione per continuare a trasmettere l'immagine di un'azienda dove "si lavora bene". Evitare di parlare ancora di lavoro con i propri collaboratori a cena, essi stanno partecipando per divertirsi e rilassarsi. Ma si aspettano anche qualche messaggio dal titolare o dal management. Meglio allora un breve (breve!!!) discorso iniziale, complimentandosi per i risultati raggiunti e ricordando a tutti i prossimi traguardi, magari con qualche battuta o aneddoto improntati dal buon gusto. Questa sarà e dovrà essere l'unica occasione di comunicazione su temi inerenti l'azienda per tutta la serata. Ma proprio per questo motivo ciò che sarà detto in quei pochi minuti rimarrà a lungo nella mente dei propri collaboratori.

Oltre a quelli citati tra gli eventi possono essere compresi, senza pretesa di esaurire l'elenco dei possibili: l'apertura di una nuova sede, l'intervento di una celebrità all'interno di un altro evento, una visita guidata alla propria sede, la consegna di premi a clienti o venditori, un meeting culturale o scientifico, un concerto o spettacolo, la pubblicazione di un libro o uno studio, un seminario o un convegno su un tema attinente i propri prodotti/servizi, la presentazione di una ricerca, la partecipazione ad una fiera.

Tutti questi casi costituiscono altrettante occasioni di comunicazione dell'immagine dell'azienda e vanno pianificati definendo un chiaro obiettivo, le modalità di realizzazione, le responsabilità di chi fa che cosa per garantirne il successo e l'efficacia.

Le notizie agli organi di stampa

Anche i rapporti con gli organi di informazione, locali o nazionali, non vanno lasciati al caso ma pianificati negli obiettivi e nelle modalità. Ricordiamoci sempre che la materia prima dei giornali, e degli organi di stampa in genere, sono le notizie e quindi fornire ai giornali delle informazioni interessanti aumenta notevolmente la probabilità che esse siano pubblicate. Su come predisporre un comunicato stampa è dedicata una parte del capitolo 10, a cui si rimanda per le relative indicazioni.

Va comunque ricordato che anche le conversazioni apparentemente informali con opinion leader o figure influenti nell'ambito in cui si opera costituiscono altrettante occasioni per inserire nel circuito della comunicazione le informazioni che si desidera siano conosciute nell'ambito degli addetti ai lavori. Le notizie che si danno non devono quindi prestarsi a possibili interpretazioni ambigue o distorcenti rispetto al messaggio che si intende comunicare e far pervenire ai destinatari.

La partecipazione a iniziative sociali e/o della comunità locale

L'azienda può decidere di partecipare ad iniziative di carattere sociale, culturale, ricreativo, sportivo, che possono essere di ambito locale o più ampio, dando un proprio contributo diretto in denaro, e svolgendo quindi un ruolo di sponsor, in cambio di uno spazio pubblicitario, una citazione, un riconoscimento pubblico in occasione della presentazione dell'iniziativa in questione.

Oppure l'azienda può partecipare a tali iniziative mettendo a disposizione i propri mezzi, le strutture, le competenze di cui dispone, per la miglior riuscita dell'iniziativa stessa.

In entrambi i casi l'importante è valutare preventivamente se il tipo di pubblico a cui ci si rivolge è interessante come ricaduta di immagine per la propria marca, non solo in termini di quantità di persone coinvolte ma soprattutto per le caratteristiche dei destinatari del messaggio, senza dimenticare che tra i destinatari sono compresi anche gli organizzatori dell'iniziativa, che sono anzi i primi destinatari, oltre che beneficiari, della sponsorizzazione.

La partecipazione a iniziative di carattere sociale va poi comunicata in tutte le occasioni possibili al proprio mercato diretto, e quindi in primo luogo a clienti e potenziali, motivando il perché si è scelto di partecipare a tale iniziativa. In tal modo si diventa essi stessi testimonial dell'evento, e si comunica ai clienti che la propria impresa è attenta anche all'ambito sociale in cui agisce, rafforzando quindi le componenti di autorevolezza, identificazione, prestigio ed etica che concorrono alla definizione dell'immagine della marca.

I simboli d'identità dell'impresa

Nei simboli d'identità dell'impresa sono compresi il modo con cui è realizzata la carta intestata, le fatture e la corrispondenza, i biglietti da visita, le eventuali scritte sui mezzi di trasporto aziendali, che devono essere tutti coerenti e impostati con lo stesso criterio, riportando sempre il logo e con una griglia grafica univoca. Le grandi imprese realizzano a questo proposito "il book dell'immagine coordinata aziendale", obbligando giustamente tutte le direzioni e i reparti ad attenersi alla stessa impostazione grafica. Nelle imprese minori forse non è necessario il book, ma la coerenza va comunque seguita.

Anche la posta elettronica (come viene firmata) e il proprio indirizzo email costituiscono simboli di identità aziendale. Anche in questo caso va seguita una logica aziendale comune per tutti.

Nei rari casi in cui l'attività lo richiede va poi definita una divisa. Molto più frequenti invece i casi in cui si possono usare complementi di abbigliamento come simboli di identità aziendale. Ad esempio, risulta molto semplice e al contempo simpatico e soprattutto non eccessivo un semplice fiocchettino di colore aziendale, da spillare sulla giacca durante la presenza in fiera o durante la convention, o comunque in tutte le occasioni a cui partecipano più persone della nostra azienda.

Perché i simboli di identità sono così importanti, anche se frequentemente vengono trascurati?

Il motivo risiede nel fatto che l'azienda si presenta ai propri interlocutori come un corpo organico, un unico organismo, e quindi trasmette in qualche modo affidabilità, concretezza, solidità. Il cliente comprende che sta interloquendo con una struttura, e quindi si sente maggiormente assicurato.

Inoltre, la coerenza dei simboli d'identità aziendale facilita il ricordo del logo e della marca, e contribuisce dunque a rafforzare la componente di notorietà dell'immagine della marca stessa.

Le attività di lobbying

Le attività di lobbying consistono in una serie di contatti e rapporti con decisori e influenzatori che le grandi imprese intraprendono con la finalità di influenzare interventi legislativi o amministrativi in modo favorevole o per lo meno non sfavorevole. Quando l'attività di lobbying è trasparente e dichiarata è eticamente accettabile, ed è senz'altro e di gran lunga preferibile rispetto a pratiche sotterranee, all'abuso di posizione dominante, agli accordi di cartello per imporre prezzi artificialmente alti, per altro duramente e giustamente sanzionati più che dalla magistratura dagli organismi di controllo preposti a livello nazionale e di Unione Europea.

Alle attività di lobbying alcune grandi imprese destinano una parte consistente delle proprie risorse di comunicazione.

Che cosa può fare un'azienda di minori dimensioni, che non può pensare di sviluppare tali attività con la stessa intensità e portata?

Le piccole e medie imprese, a tale proposito, possono svolgere un ruolo attivo e non da semplici spettatori all'interno delle proprie associazioni professionali ed imprenditoriali, per orientare l'attività di lobbying di tali strutture (che pure esiste) in direzione dei propri interessi.

Anche questo rappresenta una parte, forse talvolta ingiustamente trascurata, dell'attività di comunicazione. Far sentire la propria voce all'interno delle asso-

ciazioni a cui si partecipa è un ulteriore modo di comunicare, di farsi apprezzare per la qualità delle proposte, di instaurare rapporti e collaborazioni con altri soggetti imprenditoriali con i quali si può arrivare talvolta a definire e sviluppare partnership importanti.

La responsabilità sociale dell'impresa

All'immagine complessiva dell'impresa contribuisce anche ciò che i dipendenti e i collaboratori dicono e comunicano alle persone che fanno parte dei propri gruppi sociali di riferimento, i quali a loro volta trasmetteranno ad altre persone ciò che hanno appreso, concorrendo quindi a definire un'immagine, positiva o negativa che sia, sulla componente reputazione dell'azienda.

Se all'interno dell'azienda i dipendenti e collaboratori sono trattati con chiarezza di rapporti e di ruoli, valorizzati e motivati, essi trasmetteranno all'esterno un'opinione favorevole sul clima aziendale.

Altri elementi positivi, che contribuiscono a definire una buona immagine, sono il rispetto delle leggi e delle norme, l'attenzione verso l'ambiente e la massima riduzione possibile dell'impatto verso esso delle attività produttive, i comportamenti verso i minori e le cosiddette "fasce deboli", in generale le regole etiche che l'azienda si dà e per le quali chiede a tutti i propri dipendenti e collaboratori di uniformarsi.

Alcune grandi imprese, oltre alla precisa definizione di tali regole, arrivano anche alla predisposizione volontaria su base annuale di un bilancio ambientale e/o di un bilancio etico, che accompagnano e integrano il tradizionale e obbligatorio bilancio economico e patrimoniale dell'esercizio.

Gli elementi sopra indicati, che sono stati raggruppati per comodità espositiva nella voce "pubbliche relazioni di marketing", contribuiscono tutti a creare e mantenere nel tempo un'immagine positiva dell'azienda.

Ad ognuno è necessario assegnare il "giusto peso" non tanto in funzione della propria dimensione attuale, ma della visibilità e dell'immagine che l'azienda vuole costruire.

Queste attività sono correntemente praticate dalle grandi aziende, ma anche una impresa di piccole dimensioni o appena nata può farsi percepire con un'immagine di livello, tramite la corretta impostazione delle proprie iniziative in questi campi.

In tal modo sfrutterà l'opinione positiva che ne può derivare, allo scopo di promuovere meglio e con più efficacia le vendite e di consolidare il rapporto con i propri clienti.

Comunicazione personale e stile comunicativo

di Silvana Gianoli

9.1 *L'importanza della comunicazione*

Già il grande filosofo greco Aristotele affermava che l'essere umano è un animale politico, intendendo con queste parole sottolineare l'attitudine alla vita di gruppo ed alla comunicazione interpersonale.

Paul Watzlawich nella sua opera fondamentale sulla comunicazione, scritta con Beavin e Jackson e ancor oggi punto di riferimento per gli esperti del settore, ribadisce come non sia possibile non comunicare e come qualsiasi tipo di comportamento, compresa l'assenza di comunicazione verbale, determini una comunicazione.

Nella nuova economia globale sempre più conoscenza e comunicazione sono la chiave di volta del successo personale ed aziendale: solo potendo disporre dei giusti contatti si possono dare risposte tempestive ed evitare errori.

Il primo aspetto da considerare è che, a differenza di quanto comunemente ritenuto, comunicare in modo soddisfacente, raggiungendo gli obiettivi che ci si prefigge, non è affatto facile e spesso è il risultato di un'attenta progettazione.

9.2 *I principi base della comunicazione*

La teoria sulle modalità comunicative definisce quattro principi base:

- non si può non comunicare
- non so quello che ho detto finché non ho ricevuto la risposta
- ogni comunicazione procede su due livelli, il piano del contenuto ed il piano della relazione, ed è quest'ultimo a definire il primo
- gli esseri umani comunicano sia per mezzo delle parole (modulo numerico) sia attraverso segnali quali toni di voce e gestualità (modulo analogico).

9.3 *Contenuto e relazione*

Ogni comunicazione avviene contemporaneamente su due livelli, il primo dei quali è definito come quello del contenuto e il secondo come quello della relazione.

Non esiste una comunicazione migliore dell'altra: ognuna delle due ha dei limiti.

Il livello del contenuto si riferisce all'informazione che viene trasmessa, cioè al "COSA". Il livello della relazione si riferisce a come l'informazione trasmessa deve essere interpretata, in breve al "COME".

Il contenuto viene trasmesso prevalentemente attraverso le parole (messaggi digitali); l'aspetto di relazione viene trasmesso prevalentemente attraverso segnali non verbali (messaggi analogici).

Alcuni aspetti si possono esprimere solo in maniera digitale, altri solo in maniera analogica.

I segnali sul piano del contenuto saranno meglio compresi se la dinamica relazionale è positiva.

Pertanto l'elemento fondamentale da tenere sempre sotto controllo nella comunicazione è la relazione, al punto che il modo con cui si dicono le cose prevale sul loro significato.

Un messaggio può essere confermato o smentito dal modo in cui avviene la comunicazione.

Sicuramente la dissonanza tra contenuto e relazione crea sconcerto nell'interlocutore e disturba la trasmissione del messaggio.

9.4 *Le matrici della comunicazione*

La comunicazione è quindi il risultato di una combinazione di contenuto e di relazione.

Le combinazioni possibili sono quattro:

Combinazione ottimale

	ACCORDO	DISACCORDO
RELAZIONE	★	
CONTENUTO	★	

Comunicazione soddisfacente.
Si raggiungono risultati.
Stato interno: benessere.
Posizione di autorità: parità.

Combinazione di confronto

	ACCORDO	DISACCORDO
RELAZIONE	★	
CONTENUTO		★

Comunicazione soddisfacente.
Il raggiungimento dei risultati non è certo
Stato interno: benessere.
Posizione di autorità: parità.

Combinazione deleteria

	ACCORDO	DISACCORDO
RELAZIONE		★
CONTENUTO		★

Comunicazione non soddisfacente.
Non si raggiungono i risultati.
Stato interno: disagio.

Combinazione di sofferenza

	ACCORDO	DISACCORDO
RELAZIONE		★
CONTENUTO	★	

Comunicazione non soddisfacente.
Il raggiungimento dei risultati
perde di importanza
Stato interno: disagio.

9.5 I segnali della comunicazione analogica

Un errore che spesso si compie è di pensare che la comunicazione possa essere solo scritta od orale.

In realtà i messaggi più incisivi e che rimangono nel tempo si trasmettono proprio con la comunicazione analogica e quindi con la mimica facciale, l'atteggiamento del corpo, il tono della voce.

Il significato di alcuni risale ai primordi della specie umana, agli albori della comunicazione ed è noto a tutti, fin dalla prima infanzia.

I segnali principali sono classificati in cinque categorie fondamentali.

L'atteggiamento

Con questo termine si fa riferimento alla postura assunta dall'individuo e a tutti quei movimenti che modificano la posizione del corpo. Ad esempio: il modo di camminare e di stare seduti, l'accavallare le gambe, lo spostare il peso del corpo.

Un esempio riconosciuto di chiusura consiste nel chiudersi a braccia conserte o addirittura dietro ad un oggetto (una cartella, una borsa), usato quasi come scudo protettivo.

Invece l'atteggiamento diritto viene riconosciuto come indicatore di apertura verso gli altri e verso il futuro.

La mimica

La mimica riguarda tutto quanto traspare sul volto di una persona.

In questa categoria vengono considerati anche segnali psicosomatici quali l'arrossire e l'impallidire.

In genere è proprio attraverso il volto che passa la maggior parte dei messaggi analogici.

Si distinguono tre zone: la regione frontale, la parte della bocca e del mento e la parte mediana con gli occhi considerati "il senso del volto".

La gestualità

Con questo termine intendiamo tutti i gesti compiuti dalle braccia e dalle mani e tutti quei gesti che vengono ripetuti abitualmente. Ad esempio, uscire dalle porte di spalla.

In generale quanto più lo stato emotivo entra in gioco tanto più accentuata sarà la gestualità.

La distanza

La distanza è riferita alla posizione assunta fisicamente rispetto a quanto ci circonda (individui, animali, oggetti).

Ognuno ha una sua zona intima che in genere viene disegnata come una sfera di mezzo braccio di raggio, anche se con molte differenze a seconda delle diverse culture.

Lasciamo liberamente accedere a quest'area solo persone che godono della nostra piena fiducia.

Il rispettare la zona intima di un altro significa rispettare la sua persona e quanto più elevato è il suo stato sociale tanto maggiore è la zona che gli viene riconosciuta.

Il tono

In questa categoria di segnali consideriamo quegli aspetti che caratterizzano l'eloquio di una persona quali il ritmo, l'intonazione, il volume della voce, le pause nel discorso.

9.6 La sintonia nella relazione

La mancanza di sintonia nella relazione può derivare dal fatto che ognuno di noi ha della realtà interna/esterna una propria rappresentazione in base a quel-

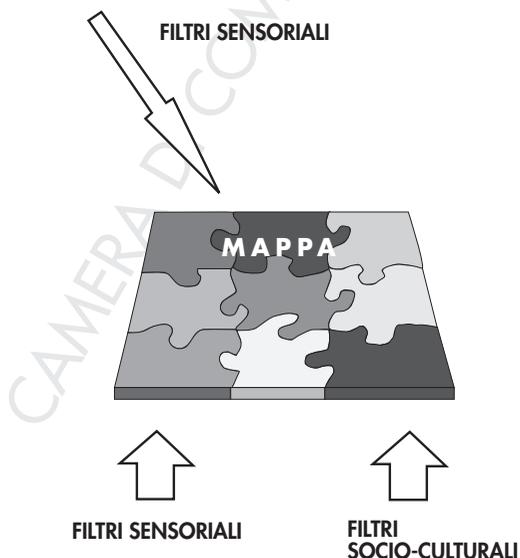


Figura 7

li che sono i propri filtri sensoriali e quindi in base alle proprie chiavi di lettura che possono essere influenzate sia dall'ambiente socio-culturale (filtri socio-culturali) sia dalle caratteristiche intrinseche dell'individuo (filtri soggettivi).

A questo proposito le teorie legate alla P.N.L. (programmazione neurolinguistica) sottolineano il fatto che ognuno di noi costruisce la propria rappresentazione delle realtà interne/esterne, vale a dire la propria Mappa, che può quindi differire da soggetto a soggetto.

Di conseguenza, la rappresentazione che ognuno dà del proprio territorio di riferimento differisce non solo da quella altrui, ma anche da come in effetti è conformato il territorio. In sintesi, "la Mappa non è il territorio", ma è comunque il modo con cui lo percepiamo.

9.7 I filtri sensoriali

Le parole che usiamo, la gestualità, il tono della voce, in generale tutti i segnali della comunicazione analogica sono strettamente legati al nostro sistema di rappresentazione.

Esistono, sempre in base alla P.N.L., tre tipologie di filtri soggettivi, detti filtri sensoriali:

V ISIVO

A UDITIVO

C ENESTESICO

Per stabilire una buona relazione con i nostri interlocutori è importante individuare il loro filtro V.A.C., come primo passo per decodificarne le mappe e comprenderne i sistemi di rappresentazione.

Il V.A.C. di un interlocutore viene individuato ascoltando le parole da lui utilizzate ed osservandone il comportamento.

Di seguito si forniscono alcuni esempi di termini classificati secondo il loro significato V.A.C.

Termini Visivi

Chiaro, scuro, luminoso, lampante, evidente, quadro, panorama, disegno, dipinto, vedere, mostrare, illustrare, chiarire, osservare.

Termini Auditivi

Armonioso, rumoroso, silenzioso, cantato, parola, campanello, musica, concerto, ascoltare, parlare, suonare, sentire.

Termini Cenestesici

Toccato, assaporato, interiorizzato, vissuto, odore, gusto, risultato, concreto, fatto, avere i piedi per terra, toccare con mano.

Termini Neutri

Imparare, insegnare, viaggiare, convenienza, utile.

Le seguenti frasi rappresentano un filtro V.A.C. neutro. Un esercizio può consistere nel trasformarle nei rispettivi filtri V, a e C.

1. Hai capito la situazione?

(V)

(A)

(C)

2. Non sono d'accordo

(V)

(A)

(C)

3. Ti piace la campagna?

(V)

(A)

(C)

4. La nostra società offre le migliori condizioni.

(V)

(A)

(C)

Oltre alle parole usate, è possibile comprendere quale filtro sia utilizzato in quel momento da chi comunica osservando la sua postura e il comportamento fisico, per una serie di parametri come indicato nella seguente tabella.

Segnali della comunicazione analogica per il test V.A.C.

	VISIVO	AUDITIVO	CENESTESICO
Movimento occhi e corpo	in alto	orizzontale	in basso
Respirazione	alta	addominale	ventre
Tono voce	acuto	chiaro	basso
Ritmo parole	veloce	cadenzato	pause
Movimenti	spalle erette	ritmici	rilassati
Mani e braccia	dito puntato	braccia conserte	mani vicino bocca
Colorito	pallido	neutro	rossori

Individuare con chiarezza quali filtri V.A.C. sta utilizzando il nostro interlocutore permette di comprendere a quali segnali possa essere maggiormente ricettivo (combinazione ottimale), e quali invece possono provocare disagio (combinazione deleteria o di sofferenza).

Lo stesso vale per noi stessi: usiamo in prevalenza filtri V, A, o C?

Siamo in grado di raggiungere un equilibrio tra queste tre categorie, e quindi riusciamo a modulare la nostra comunicazione in funzione dell'interlocutore, oppure propendiamo per una di queste, e quindi presumibilmente abbiamo più difficoltà a "entrare in sintonia" con un interlocutore che propende invece per un'altra delle tre categorie?

9.8 L'insicurezza porta all'incongruenza

In un processo comunicativo, qualunque sia il mezzo utilizzato, i segnali di contenuto e di relazione possono essere congruenti o incongruenti. L'incongruenza suscita nell'interlocutore un forte senso di disagio e fa perdere credibilità al messaggio trasmesso.

In particolare l'insicurezza, la timidezza possono portare alla trasmissione di segnali discordi e quindi queste caratteristiche possono costituire un notevole ostacolo alla comunicazione interpersonale.

Molto spesso le persone insicure vengono considerate scostanti, arroganti, presuntuose.

In questi casi è proficuo lavorare sulla crescita dell'autostima, valutando con ironia i propri limiti ed abituandosi a pensare in positivo cercando di migliorare il proprio stile di comunicazione.

9.9 Autoanalisi del proprio stile comunicativo

Il nostro corpo “parla” ogni volta che comunichiamo, anche in modo più evidente di quanto ci si accorga, anzi spesso trasmette messaggi, ben interpretabili dal nostro interlocutore, e che noi vorremmo tenere nascosti.

Abituarsi a rendersi conto dei segnali del proprio linguaggio corporeo permette di migliorare la conoscenza di sé stessi ed aiuta a controllarli in funzione degli obiettivi di comunicazione che s’intendono raggiungere.

In tal modo, col tempo e con l’esercizio, si riescono a registrare con più attenzione i segnali che ci vengono inviati dagli interlocutori. Ci si pone così in una posizione di ascolto che è fondamentale per evitare di compiere errori di relazione in un processo comunicativo.

Infatti quanto maggiore è la capacità di un individuo di comprendere la propria emotività tanto maggiore sarà la sua capacità di cogliere l’emotività altrui.

Agli inizi degli anni ‘80 Richard Bandler (matematico) e John Grinder (linguista) presentarono i risultati di una ricerca compiuta su un campione dell’insieme dei “migliori comunicatori”.

Lo scopo della ricerca era di individuare quali azioni, consapevoli od inconsapevoli, essi mettevano in atto per riuscire a comunicare in modo eccellente con i loro interlocutori.

Dalla ricerca risultò che i soggetti avevano tutti
“... una notevole capacità di adattamento al MODO
DI PERCEPIRE LA REALTA’ dell’interlocutore ...”

E proprio questa è la chiave del successo nella comunicazione interpersonale.

Indipendentemente dallo strumento di comunicazione utilizzato (colloquio personale, comunicazione scritta, comunicazione telefonica, messaggio e-mail, riunione) deve intanto essere ben chiaro l’obiettivo della comunicazione, ciò che si vuole ottenere.

Subito dopo occorre porsi in posizione di ascolto, comprendere quali sono le modalità prevalenti di comunicazione del proprio interlocutore.

Il modo più efficace di comunicare sarà infatti scelto in funzione dell’interlocutore.

Viceversa, pensare che comunque il nostro interlocutore comprenda ciò che vogliamo dirgli, senza curarci di come lo percepisce, significa impostare la comunicazione ignorando tutte le sue basilari regole, che invece impongono come elemento fondamentale la conoscenza del destinatario, prima ancora che la forma o il contenuto di ciò che vogliamo trasmettere.

Come gestire con successo gli eventi: i comunicati stampa, le conferenze, le relazioni

di Libero Manetti

10.1 Perché un comunicato stampa?

Per redigere un qualsiasi testo comunicazionale sia all'interno che all'esterno dell'azienda occorre porsi sempre la domanda: chi ci interessa raggiungere? Se rappresentiamo ad esempio una struttura alberghiera, oltre alle riviste di settore, dobbiamo coinvolgere le fonti di informazione locale (comprese le pagine locali dei quotidiani) o le riviste di argomento turistico, senza dimenticare i media on line (portali di città, portali sulla ricezione alberghiera, webmagazine del settore turistico o culturale). Quindi dobbiamo considerare il target di riferimento di colui che pubblicherà il nostro comunicato stampa cioè del giornalista, che non accetterà mai nulla che non incontri i gusti dei suoi lettori. Prima di tutto quindi dobbiamo individuare quali sono gli argomenti che suscitano maggiormente l'interesse del suo target. Se ad esempio scriviamo un comunicato da inviare a riviste di viaggi, possiamo cercare di mettere in luce, se siamo un hotel, la 'tipicità' dei nostri servizi ricettivi, dalle attrezzature sportive alla cucina strettamente legata ai prodotti del territorio.

Se possediamo un'azienda che produce accessori di abbigliamento originali, possiamo inviare i nostri comunicati ai media che si occupano di moda, a riviste femminili o di settore e cercare di metterne in evidenza la particolarità: i materiali usati? Il design? La possibilità di personalizzarli? Il loro carattere 'etnico' o 'edonistico'? Le aziende artigiane che li producono?

Se siamo invece professionisti del settore informatica e telecomunicazioni ed abbiamo predisposto un nuovo servizio o un nuovo prodotto di utilità per le imprese, conviene contattare riviste e webmagazine del settore, portali dedicati alle imprese, giornali con rubriche sulla new economy e magari incentrare il nostro comunicato sull'avvenirismo del nostro prototipo tecnologico e sui vantaggi in ter-

mini di tempo e denaro per le aziende che ne usufruissero. Quando ci accingemo a scrivere il testo occorrerà tenere sempre a mente che è meglio evitare gli slogan autoreferenziali che descrivono 'quanto siamo stati bravi': difficilmente qualcuno leggerebbe un testo in cui si percepisca un taglio smaccatamente prom pubblicitario. Qualora il comunicato stampa presenti le caratteristiche di un annuncio (fig. 1) meglio considerarlo come tale ossia pubblicarlo in forma di una normale pagina 'a pagamento' per magazine o di manifestino/locandina.

Un modo accattivante per imbastire un comunicato stampa può essere quello di cogliere, attraverso l'organizzazione di un evento specifico, la natura stessa del prodotto e di chi ne garantisce la disponibilità di mercato trasmettendone i vantaggi concreti e le qualità salienti, magari riconosciute da clienti 'storici'.

10.2 Il nostro comunicato stampa ha avuto successo? Da quanti e da quali testate giornalistiche è stato pubblicato?

Le possibilità possono essere almeno tre:

a) Un vero flop... Zero pubblicazioni! Allora qualcosa non ha funzionato. Ma cosa? L'argomento su cui abbiamo incentrato il comunicato? Il modo di presentarlo? Non abbiamo contattato i giornalisti giusti? Oppure non li abbiamo contattati nel modo più appropriato? In questo caso, dobbiamo imparare dagli errori e riprovare.

b) Il nostro comunicato è stato pubblicato da alcune testate. Proviamo allora a ricontattare chi non ci ha pubblicato e chiediamo conferma della ricezione della nostra e-mail. Dunque potremmo essere sulla buona strada.

c) Un gran successo: tante pubblicazioni e a costo zero... Non ci resta che complimentarci con noi stessi! Siamo davvero degli abili comunicatori.

In definitiva il comunicato stampa deve contenere chiaramente il marchio dell'azienda (sembrerà inverosimile, ma esiste chi lo trascura decisamente... forse per non cadere nella tentazione di redigere un annuncio pubblicitario), accompagnato dall'evento che, in tal caso, costituirà lo strumento comunicazionale attraverso il quale la proposta "colpirà" il nostro target di consumatori.

Quando riusciremo ad affinare la nostra capacità di comunicare, tutto diventerà semplice ed anche conveniente dal punto di vista economico.

ESEMPIO

*Narrazione de "La storia del caffè dalla pianta alla tazzina"
Mostra Collezione Enrico Maltoni per Lavazza*

Seicento tazzine ogni anno per abitante, settanta milioni di espressi, cappuccini e affini serviti ogni giorno. Gli italiani sono tra i più assidui consumatori di caffè. La "nera bevanda" col suo profumo e il suo sapore incanta milioni di persone ma in pochi hanno nozione della vicenda di ciò che assaporano. Ecco l'occasione giusta per conoscere il dietro le quinte dell'espresso e ripercorrere la vera storia del caffè. Una mostra, "La storia del caffè dalla pianta alla tazzina", che vuole raccontare le fasi di un lungo processo che scopre le sue origini in terre lontane, dal seme alla pianta, dalla pianta al frutto e così via passo dopo passo fino ad arrivare al bancone del bar sotto casa. Chi entrerà nella sala Guido Rossa nel cuore della Rocca della cittadina dal 22 al 30 giugno, verrà preso per mano e condotto lungo un itinerario seducente, guidato da una rassegna fotografica e da un percorso dialettico, assuefatto in un'atmosfera che saprà di caffè. Di certo un'idea nuova, quella di Enrico Maltoni per Lavazza, unica nel suo genere, un resoconto non solo da leggere come un libro, da sfogliare con calma pagina per pagina, ma da toccare e annusare.Domani mattina, prima di andare al lavoro, il solito espresso potrebbe acquistare davvero un sapore nuovo.

A Forlimpopoli, dal 22 al 30 Giugno, Rocca cittadina - Sala Guido Rossa

A commento di questo caso reale, ci viene in mente quando nei primi anni '80 dello scorso secolo, che possiamo definire 'ruggenti' per l'informatica e le telecomunicazioni, capitava spesso che alla direzione marketing & advertising operasse un dirigente informatico che si divertiva a esaminare gli annunci americani di settore traducendoli e utilizzandoli acriticamente per il nostro mercato. Il risultato di così poca creatività portava inevitabilmente alla perdita di importanza del marketing comunicazionale e di conseguenza di tutto quello che l'azienda poteva realizzare in tal senso.

È evidente che a quel tempo il mondo dell'informatica, ignorando con atteggiamenti di supponenza le profezie di Apple e non scorgendo ancora all'orizzonte ciò che di lì a pochi anni sarebbe risultata la rivoluzione di Windows, continuava imperterrito a usare il linguaggio per iniziati.

La conseguenza di ciò fu che le pubblicità dei computer e, ancor più, dei servizi software si riducevano ad una mera e avvilente sequenza di funzioni, acronimi e slogan coniati altrove, in particolare oltre oceano.

Iniziative, come quella realizzata da Lavazza, riguardano quindi l'esigenza di diversificare il messaggio indirizzato alla clientela utilizzando, come una sorta di cassa di risonanza, i comportamenti individuali e condivisi (vedi la storia della tazzina di caffè) quali veicoli promopubblicitari.

COMUNICATO STAMPA

Palermo 23 novembre 2001 - «Il lavoratore del pubblico impiego della provincia di Palermo hanno dimostrato un grande senso di responsabilità e di partecipazione premiando un'organizzazione che da decenni si batte per i diritti dei lavoratori». Con queste parole il segretario generale della Cisl palermitana, Giuseppe Lupo, ha commentato i risultati della elezione delle RSI nel pubblico impiego che si sono svolte ieri: «In diretta parità verticistica del settore pubblico - vittoria l'opio - la Cisl ha consolidato la propria leadership di rappresentanza della forza lavoro. Si tornano, sostengono i successi riportati all'ospedale Civico dove il sindacato ha conquistato 21 seggi su 36, pari al 58% dei voti. Altrettanto è successo all'ASL 6, dove la Cisl si è aggiudicata 26 seggi su 31 (83%). Altrettanto esaltanti sono i risultati degli Istituti Pubblici non economici (Iups, Imp-imp, Inai, Aci) dove la Cisl ha ottenuto su 838 votanti 595 voti, ossia il 70% delle preferenze, mentre la Cisl ha avuto il 9%. Per quanto riguarda, invece, i comuni della provincia, la Cisl ha conquistato la maggioranza relativa con i pagamenti superiori al 40%. I risultati più esaltanti riguardano il Comune di Palermo (41%) e Termini Impresa (48%). Al Comune di Palermo la vittoria della Cisl è addeucata con il 24% dei voti e dei seggi ottenuti che lo confermano il primo sindacato di Palermo della Sicilia. Un risultato ottenuto nel più rispetto alla ultima consultazione di no-sì ma sì. La Cisl risulta il primo sindacato anche all'Università di Palermo raggiungendosi 7 seggi e alla Provincia con 229 voti su 945 votanti (24% circa). Ottimi risultati ottenuti tra i Vigili del Fuoco: «Sì» la vittoria che si appropria - conclude Lupo - I lavoratori hanno premiato l'operato della Cisl in questi anni. Questo risultato è responsabile e ci stimola a fare meglio a partire dal prossimo rinnovo contrattuale in discussione con il nuovo governo».

Il Segretario Generale
Giuseppe Lupo

ITALPET®

Grandi Supermercati per Piccoli Animali

OGGI 20 MARZO

**Nuova apertura a Treviso
in Strada comunale delle Corti, 79**

Scopri alla tua nuova superstore Italtipet il meglio di quanto si offre in questo momento di vita oggi nel mercato per l'animazione, la cura e il benessere del nostro Piccolo Amico, con una vasta scelta a prezzi eccezionali.

Nel nuovo punto vendita troverete il nostro spazio dedicato per soddisfare tutte le esigenze specialistiche, scorte di ogni tipo, professionisti e non, per la salute, il riposo e il divertimento dei nostri Piccoli Amici nelle giornate del loro tempo libero.

**Per scegliere bene,
trovare tutto e
spendere meno.**

ITALPET - Strada comunale delle Corti, 79 - Tel. 0432 - 303154

Figura 8 – Due modi di comunicare in azienda: il comunicato stampa tradizionalmente impaginato in forma di 'avviso' e l'annuncio pubblicitario a pagamento

10.3 Tenere una conferenza: aspetti da considerare

Forse pochi sanno che gli americani quando si accingono a condurre un intervento in ambito aziendale predispongono un contatore che misura la tariffa oraria dell'evento, ossia la perdita di ricavi che l'azienda accuserà nel tenere impegnati i dipendenti nella riunione. Tale esasperazione del concetto potrebbe preoccupare, è una esasperazione che può svilire se non annullare l'acerba volontà dei relatori neofiti, ma aiuta a comprendere come ogni azione vada finalizzata ad obiettivi ben precisi.

Come gestire con successo gli eventi

Prima di iniziare una conferenza assicuriamoci dunque che i partecipanti siano informati dell'argomento e della sua durata, che gli ascoltatori siano seduti e si sentano a proprio agio, siano favorevolmente disposti all'ascolto e che il vostro discorso sia alla loro portata. Se abbiamo promesso o ci è stato consentito di parlare per trenta minuti, sappiamo che l'uditorio ha calcolato che la propria attenzione deve essere impegnata soltanto per quella durata; è una pessima abitudine proseguire oltre il tempo stabilito. I relatori di cultura anglosassone e in particolare gli americani (ma non solo loro in verità) usano iniziare la conferenza con una storiella o un episodio umoristico breve e tale da suscitare effettivamente ilarità in chi l'ascolta, pertinente con l'argomento che vanno a presentare, per rompere il ghiaccio che normalmente c'è tra il conferenziere e l'uditorio. Abituamoci a non leggere, ma ad esprimerci seguendo uno schema già preparato in precedenza: breve, conciso e che contenga i punti salienti che andrete a sviluppare. Non fissiamo alcun volto in particolare, ma guardiamo continuamente ciascuno degli ascoltatori. Usiamo delle citazioni accattivanti – senza esagerare – purché siano appropriate nel contenuto e che piacciono a chi le ascolta. Una citazione può sintetizzare un pensiero, aggiungere colore ad una esposizione e dare forza ad una considerazione.

Per essere efficace, inoltre, la conferenza non deve stancare l'uditorio, dovrebbe essere breve e possibilmente integrata da mezzi visivi quali grafici, illustrazioni o documenti (ricordatevi che le comunicazioni visive sono più efficaci che le parole). Nella esposizione poi non dobbiamo essere prolissi: evitiamo periodi lunghi o frasi complicate e cerchiamo di eliminare dal nostro vocabolario parole o frasi strane; se proprio sono necessarie, illustriamo poi il significato.

Poi quando sembra tutto perfetto, interviene l'organizzazione dell'evento che non deve trascurare nessun dettaglio a partire dall'opera di sensibilizzazione dei potenziali interessati....

Dario Robbiani ricordava non molto tempo fa nelle pagine del periodico elvetico "Il Caffé" i presupposti e gli sviluppi di una conferenza non propriamente riuscita:

"Mi hanno invitato a parlare di massmedia e occupazione.

C'era anche l'ingegner Roberto Vacca, un guru delle nuove tecnologie e il profeta del "rinascimento digitale".

In una domenica pomeriggio di fine ottobre, grigia e nebbiosa, dovevamo parlare nell'ambito del festival della formazione. 'Una settimana di manifestazioni in diverse località del Canton Ticino per sensibilizzare, informare, riflettere e discutere sull'importanza della formazione continua in un mondo in rapida evoluzione' come diceva il cartellone.

Eravamo dieci relatori e in sala c'erano altrettante persone. Così abbiamo lasciato a Roberto Vacca e al moderatore il tavolo degli oratori, e ci siamo messi

Capitolo X

tra il pubblico, ad ascoltare e 'a fare numero'. E pensare che il volantino che lanciava il dibattito avvertiva: 'Attenzione: posti limitati! Puoi anche non trovare più posto'.

Mai previsione fu più sgangherata.

Gli organizzatori erano imbarazzati. Sembra che tutte le manifestazioni del primo festival della formazione continua siano andate deserte. Eppure il cartellone era ricco di avvenimenti, con dibattiti, conferenze, spettacoli e concerti. Come si suol dire, si sono dati da fare e meritano un applauso.

Ma i bravi organizzatori hanno commesso un peccato di superbia. Hanno pensato che basta avere dei complessi in hit-parade e dei conferenzieri di grido per riempire la sala.

Un cartellone, l'inserzione sui principali giornali, un comunicato-stampa e il gioco è fatto. Un corno! Il pubblico bisogna stanarlo, andare a prenderlo, portarlo di peso in sala.

C'è ancora chi si illude che per fare il pieno basti una convocazione, redatta in burocratese ('si attira la vostra attenzione sulla conferenza che si svolgerà domenica prossima ventura...'), spedita per posta (affrancatura A, naturalmente).

Eh no, bisogna creare l'attesa, fare riservare la data, personalizzare l'avvenimento, legare il tema all'attualità, informare e richiamare l'informazione. Si può mettere anche il programma su internet, ma non si dimentichi che sono la chiamata telefonica, l'appuntamento in diretta e il passaparola che rimangono i migliori strumenti dell'imbonitore e del tiradentro.

Mettere insieme un programma intelligente e accattivante come il festival sulla formazione permanente non fa ancora alto indice d'ascolto.

Poi magari c'è chi si consola col 'pochi ma buoni', 'non sanno che cosa hanno perso' o, ancora più furbacchioni, si accontentano della segnalazione sulla stampa e alla radio.

Girala e imparala, parlare a una sala vuota non è il massimo. Anche i grandi comunicatori si afflosciano, pensano d'aver buttato via una serata, si dicono che con quattro telefonate avrebbero raggiunto il medesimo uditorio, non si scaldano, e dicono qualche cosa tanto per giustificare l'onorario e il rimborso spese (quando ci sono).

Oltre a non preoccuparsi dell'appropriata promozione dell'avvenimento, si commette sovente l'errore d'invitare troppi relatori.

Quando sono più di tre non c'è più dibattito, bensì una serie di dichiarazioni.

Sono tutti frustrati poiché non riescono a esprimersi e a polemizzare, e il pubblico di fronte all'ammucchiata vocante sbadiglia e sogna verdi pascoli e pecorelle brucanti.

Come gestire con successo gli eventi

Non basta mettere in piedi un festival e una conferenza con tanti bei nomi, occorre mettersi dalla parte del pubblico, che è notoriamente distratto, indolente e teledipendente.

La formazione permanente in un mondo in rapida evoluzione inizia dalla conoscenza dei meccanismi che regolano la comunicazione”.

Quindi, al fine di evitare l'improvvisazione o, peggio, l'ottimistica aspettativa dell'intera organizzazione che può "influenzare" il relatore, come nel caso testé citato, occorrerebbe sempre iniziare da un'accurata preparazione dell'intervento che deve scandire le fasi della conferenza. La definizione che si intende dare a questo metodo è la progettazione o l'analisi che inquadri prima gli obiettivi dell'intervento e le esigenze degli ascoltatori.



Figura 9 - Il relatore deve fare perno sulla capacità di ascolto dei partecipanti

Analisi dei bisogni dei nostri interlocutori

Come ogni corretta operazione di marketing aziendale anche quella relativa al "marketing relazionale" necessita di analizzare i bisogni degli individui sia nella forma aggregata (azienda o ente che commissiona l'intervento) che personale. La ricerca dei bisogni deve essere quindi condotta attraverso l'interrelazione con il referente della struttura che sappia indicare gli obiettivi della riunione.

Gli obiettivi del relatore

La corretta transazione prevede la definizione degli obiettivi personali del relatore al fine di connotare il suo intervento in senso "creativo" o meglio "generativo" nel senso che dovrà facilitare la formazione di un nuovo clima di partecipazione e di lavoro all'interno dell'impresa.

Influenza dei fattori ambientali

Le caratteristiche di coloro i quali ascoltano la conferenza è di indubbia importanza. In particolare il livello scolastico e culturale con l'età anagrafica dei partecipanti condiziona sia l'obiettivo dell'incontro che l'esito finale dell'evento.

Contenuto o scaletta dell'intervento

Occorre usare secondo la metodologia della PNL (Programmazione Neurolinguistica) quelle parole chiave da inserire nel discorso al fine di 'catturare' l'attenzione dei partecipanti toccando la leva dei loro sentimenti e dei loro comportamenti più usuali. Ovviamente tale azione risulterà più efficace se l'analisi ambientale sarà stata affrontata con attenzione e sensibilità.

Esemplificazioni con supporti audio-visivi

L'uso di lucidi, diapositive o presentazioni accattivanti eseguite in PowerPoint non può che fornire la necessaria efficacia al nostro intervento. Occorre sottolineare comunque che focalizzare il nostro intervento sulla presentazione grafica e lasciare alla stessa il compito di condurre i tempi della comunicazione, sarebbe



Figura 10 – I partecipanti all'incontro assumono atteggiamenti non univoci

un errore madornale. Dobbiamo sempre essere noi titolari dell'intervento! L'uditorio non tarderebbe a farcelo capire attraverso inequivocabili segni di noia e insofferenza!

10.4 Un particolare tipo di conferenza: la conferenza stampa

Come organizzare una conferenza stampa di successo

Conviene organizzare una conferenza stampa allorché si desidera informare i giornali di nuove iniziative dell'azienda non necessariamente legate alla realizzazione di nuovi prodotti o servizi. All'occorrenza possono determinare le migliori condizioni per indire una conferenza stampa, le partecipazioni fieristiche, l'inaugurazione di nuove filiali o l'apertura di nuovi punti vendita.

I momenti migliori per tenere una conferenza stampa sono:

- i giorni centrali della settimana al mattino dalle 10 alle 11
- in prossimità di importanti eventi o di anniversari editoriali
- in periodi lontani da elezioni politiche o referendum popolari

Nel limite del possibile le conferenze stampa dovrebbero tenersi in luoghi centrali, facilmente raggiungibili con mezzi pubblici o privati, in un ambiente simpatico e accogliente.

Particolare importanza riveste la definizione e l'invito dei relatori, che non dovrebbero essere più di tre concedendo un tempo di esposizione massimo di 5-10 minuti ognuno.

L'invito dei rappresentanti dei media

L'invito deve essere predisposto in modo chiaro e contemplare i seguenti punti:

- di che cosa si tratta?
- da quando a quando?
- dove? come ci arrivo?
- durata (chi parla, in che tempi e su quale argomento)
- coupon di partecipazione
- formulario d'ordinazione della cartella stampa

Momento ideale per inviare gli inviti:

- quotidiani: 14 giorni prima alle redazioni preposte e ai singoli giornalisti (in caso di scarsa partecipazione, telefonare qualche giorno prima alle redazioni)
- riviste: due mesi prima.

La composizione della cartella stampa

La cartella stampa non deve essere troppo complessa (un testo lungo, uno breve ed eventualmente materiale fotografico). Se si decide di inviarla prima della conferenza ai giornalisti che non partecipano all'incontro, non è conveniente farlo prima delle ore 12,00 del giorno in cui si terrà l'incontro stesso. È indispensabile riportare la relativa annotazione sulla busta.



Figura 11 - Il linguaggio 'non verbale' del relatore incide per il 55% sull'impatto comunicazionale

Come gestire con successo gli eventi

ESEMPIO DI INVITO A UNA CONFERENZA STAMPA

Inaugurazione del centro Z

L'organizzazione aziendale X e il comitato provinciale per l'industria sono lieti di presentarvi il nuovo centro Z che vi invitiamo a visitare in occasione dell'inaugurazione che si terrà:

Martedì, 5 settembre 2004, Via e n°, NNN/Luogo

Ore 10,00	Benvenuto della Direzione/PR nel Foyer del Centro Z con caffè di benvenuto
Ore 10,30	Presentazione dei capi progetto e delle attività previste
Ore 11,30	Visita guidata attraverso i locali del centro
Ore 12,00	Fine della conferenza stampa

Cordiali saluti
Signora/Signor Q
Ufficio X

COUPON DI RISPOSTA FAX N°

Per motivi organizzativi vi invitiamo a rispondere a mezzo del presente tagliando

Partecipo/iamo alla conferenza
Non posso/iamo partecipare
Vogliate inviarmi/ci la cartella stampa

Nome e indirizzo:

.....

.....

Giornale / ufficio:

.....

.....

Ufficio X, Signora/Signor Q, Via e n°, NNN/Luogo
Tel., fax, e-mail

L'arte della delega come strumento di comunicazione ed immagine

di Silvana Gianoli

11.1 Le risorse a disposizione

Come spesso è riportato nei corsi di economia aziendale le risorse sono scarse per definizione, intendendo dire che generalmente le risorse a disposizione sono scarse per quanto s'intende realizzare perché, in caso contrario, sarebbe opportuno nonché stimolante proporsi obiettivi più ambiziosi.

Una delle risorse sicuramente più scarse a disposizione di un responsabile d'impresa è la risorsa tempo.

Il tempo passa ed è impossibile fermarlo, il tempo passa ed è impossibile comprarlo.

L'organizzazione e la programmazione permettono di ottimizzare il nostro rendimento ma uno dei fattori di successo di chi ha la responsabilità di gestire un'impresa può essere nell'arte di delegare, cioè nel volere e nel sapere delegare alcune attività.

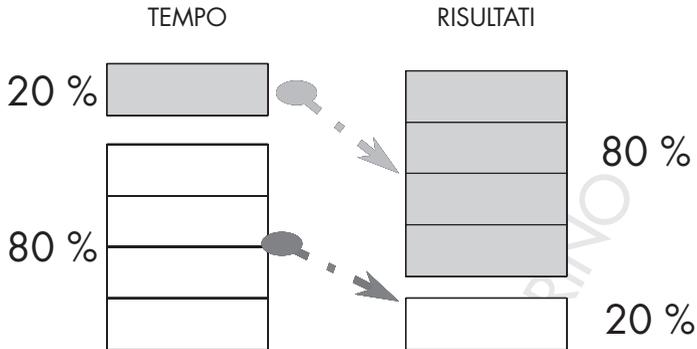
Il saper delegare implica la capacità di attivare e gestire il rapporto con uno o più collaboratori.

Questa capacità non è di tutti, ma è una delle chiavi di volta per un'azienda che voglia crescere.

11.2 Come investire nel capitale tempo

La gestione del tempo da parte di chiunque abbia responsabilità di qualche tipo in azienda implica la necessità di una programmazione mirata al raggiungimento di obiettivi realistici.

In particolare il manager deve potersi concentrare sulle attività fondamentali.



Moltissimi compiti secondari e poche attività fondamentali

Figura 12: principio di Pareto e time management

Le attività che devono essere svolte possono essere classificate in base alla loro importanza per il raggiungimento degli obiettivi prefissati. In base al "principio di Pareto" (economista italiano del XIX secolo), applicato al time management, con circa il 20 % del tempo si può ottenere la maggior parte dei risultati.

11.3 Classificazione delle attività

Nella pratica si tratta di selezionare le attività determinanti e di privilegiarle nella programmazione sia in termini di tempistica di realizzazione sia in termini di tempo complessivo ad esse destinato.

ATTIVITÀ DI TIPO A

Molto importanti per il raggiungimento del nostro obiettivo.
Non possono essere delegate.

ATTIVITÀ DI TIPO B

Meno determinanti, possono essere delegate.

ATTIVITÀ DI TIPO C

Attività di routine, con un valore minimo in relazione agli obiettivi, possono però pesare, anche molto, in termini di tempo.

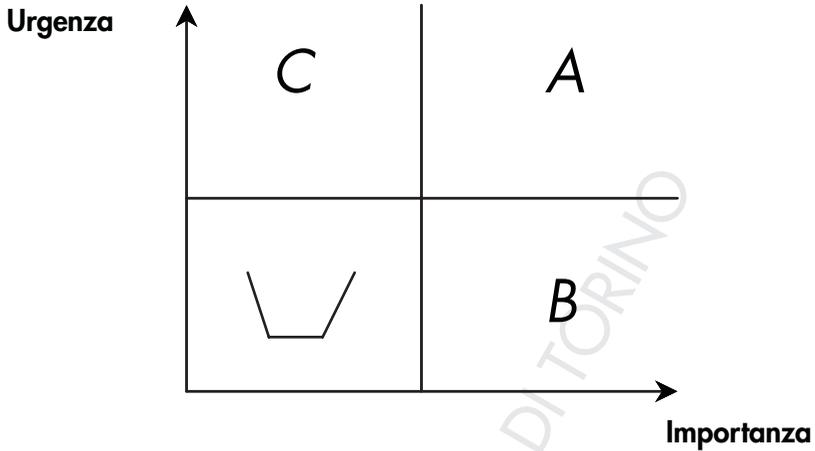
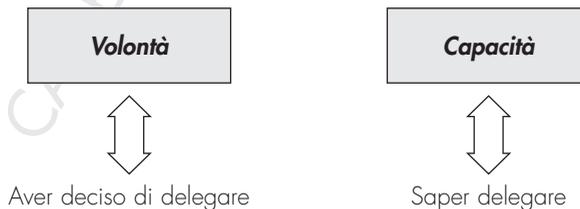


Figura 13: posizionamento delle attività in funzione dell'urgenza e dell'importanza per il raggiungimento degli obiettivi

In breve, è utile per ottimizzare il tempo a disposizione:

- abituarsi a lavorare con **metodo**
- **organizzare la giornata**, lasciando uno spazio ai possibili imprevisti
- individuare **obiettivi e priorità**
- distinguere i **compiti essenziali** e concentrarsi su di essi
- utilizzare strumenti facilmente aggiornabili ed utilizzabili, senza creare duplicazioni
- **imparare a delegare le attività non determinanti.**

La delega di successo si basa su due aspetti, entrambi fondamentali:



11.4 Quali attività delegare?

Le attività preferibilmente da delegare sono facilmente individuabili sulla matrice di Figura 14.

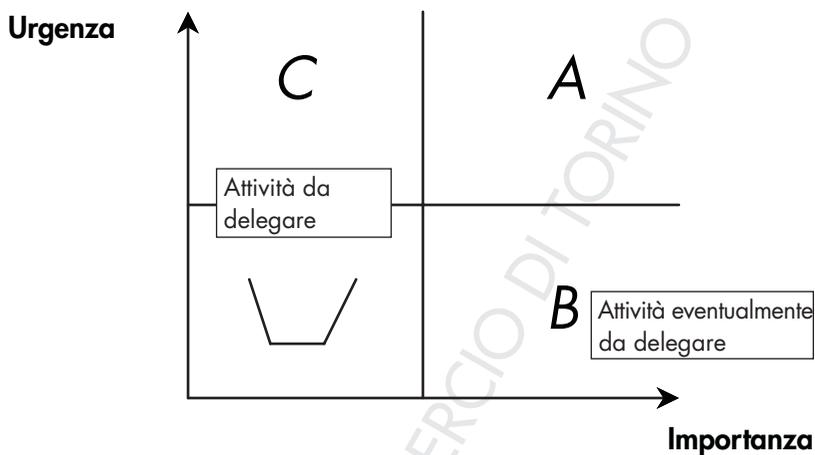


Figura 14: attività e delega

Le attività di tipo A (importanti ed urgenti) non possono essere delegate.

Le attività di scarsa importanza e poco urgenti dovrebbero essere trascurate, metaforicamente cestinate.

11.5 Delegare con successo

Gli aspetti da tenere presenti per delegare con successo possono essere così riassunti:

- **Contenuto**
Che cosa?
Indica cosa concretamente deve essere fatto
- **Soggetto**
Chi?
Indica la persona (o le persone) cui vengono delegati i compiti.

- **Motivazione**

Perché?

Indica l'obiettivo che s'intende raggiungere e la motivazione per il suo raggiungimento.

- **Definizione**

Come?

Indica dettagliatamente le azioni da intraprendere.

- **Termini**

Indica la scadenza, la tempistica di realizzazione.

La delega si traduce quindi in un vero e proprio piano operativo con le relative date di scadenza e controllo.

11.6 Il peso della motivazione

Per delegare bisogna essere un leader; saper influenzare i comportamenti delle persone, essere in grado di lavorare insieme, con e mediante altre persone, per il conseguimento degli obiettivi prefissati.

La motivazione svolge un ruolo fondamentale nel determinare il rendimento dei collaboratori.

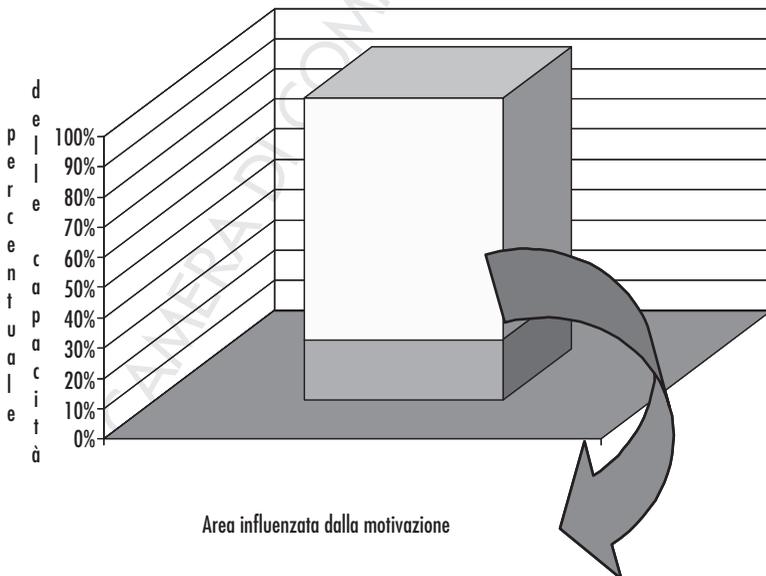


Figura 15: motivazione e rendimento dei collaboratori

Si stima che dipendenti e collaboratori, poco motivati, lavorino circa al 20/30 % delle loro capacità. Invece i collaboratori fortemente motivati lavorano fino all'80/90 % delle loro capacità.

Nel cercare di ottenere dai collaboratori qualcosa che desideriamo si può essere portati a pensare che, dato che noi conosciamo bene la logica delle nostre richieste, anche gli altri la capiranno.

Questo assunto ci fa muovere spesso secondo la nostra misura e quindi ci porta a presentare le informazioni nei nostri termini ed ad utilizzare tattiche, più o meno coercitive, quando ci sembra di non trovare la collaborazione desiderata.

Potrebbe trattarsi di una vittoria effimera con molti risvolti negativi.

Occorre invece motivare utilizzando le opportune tecniche di comunicazione.

11.7 *La comunicazione manageriale*

La comunicazione manageriale deve essere:

- **Finalizzata**

Ogni obiettivo, per essere raggiunto, necessita di differenti modalità comunicative. Pertanto il manager prima di trasmettere un messaggio ad un collaboratore deve avere ben chiaro quanto si prefigge di raggiungere.

- **Concreta**

Le comunicazioni devono essere relative a fatti concreti, dati, fenomeni misurabili. In questo modo l'attenzione viene mantenuta su aspetti concreti. Questo non significa svalutare gli aspetti relazionali della comunicazione. Anzi, in tal modo, si tende a stabilire una relazione comunicativa adulta che pone gli interlocutori a livello paritario.

- **Esplicita**

La comunicazione con i collaboratori deve essere chiara ed esplicita. Con questo non si intende dire che i collaboratori devono essere a conoscenza di tutto, ma che devono conoscere quanto serve loro per agire in modo conforme agli scopi prefissati. Se le comunicazioni sono ambigue i collaboratori possono trovarsi disorientati e sprecare la loro risorsa tempo nel tentativo di interpretare le reali intenzioni del manager.

- **Positiva**

Ogni comunicazione dovrebbe comunque esprimere la sostanziale fiducia nelle capacità del collaboratore di migliorare le proprie prestazioni e di

contribuire alla realizzazione degli obiettivi. Si devono pertanto evitare atteggiamenti e termini negativi e, a maggior ragione, distruttivi.

11.8 Il colloquio gestionale

Il colloquio è uno degli strumenti più importanti a disposizione del manager per comunicare con i propri collaboratori.

Infatti attraverso il colloquio si comunicano, verificano e riposizionano obiettivi ed azioni delegate e, sempre attraverso il colloquio, si possono cogliere quegli aspetti relazionali che potrebbero influire negativamente sui risultati.

Nello svolgimento del colloquio occorre tener presente alcuni aspetti fondamentali, di seguito dettagliati.

Il colloquio gestionale è una conversazione programmata tra manager e collaboratore e si propone il raggiungimento di obiettivi specifici.

È importante che il colloquio sia organizzato con congruo anticipo, si svolga in un luogo adeguato alla circostanza e soprattutto secondo un piano prestabilito.

Il colloquio gestionale come ogni comunicazione interpersonale coinvolge aspetti di contenuto, vale a dire il messaggio da trasmettere, e di relazione.

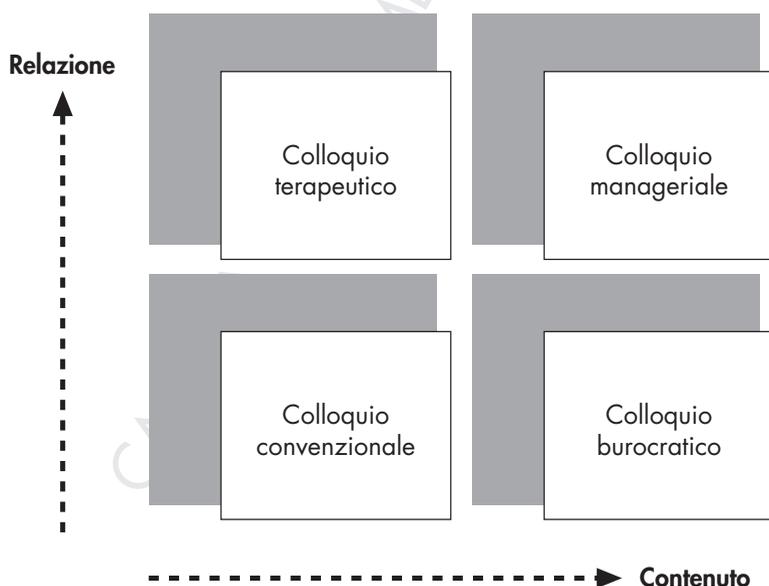


Figura 16: tipologie di colloquio in funzione del contenuto da trasmettere e il livello di relazione

Pertanto la capacità di formulare e gestire il processo di comunicazione rappresenta il fattore determinante per rendere concretamente operativa la delega al collaboratore.

Nel colloquio terapeutico si parla dei problemi, delle difficoltà incontrate dal collaboratore, indipendentemente dalle prestazioni effettuate.

Nel colloquio convenzionale si affrontano argomenti svariati che non incidono né sui contenuti né sulla relazione.

Nel colloquio burocratico (o tecnico) si parla solo di numeri, dati, scadenze, percentuali, in modo asettico.

Nel colloquio manageriale si affrontano in modo organico i contenuti ma l'attenzione del manager è posta sulla costruzione e sul mantenimento di una relazione positiva, ottimale con il collaboratore.

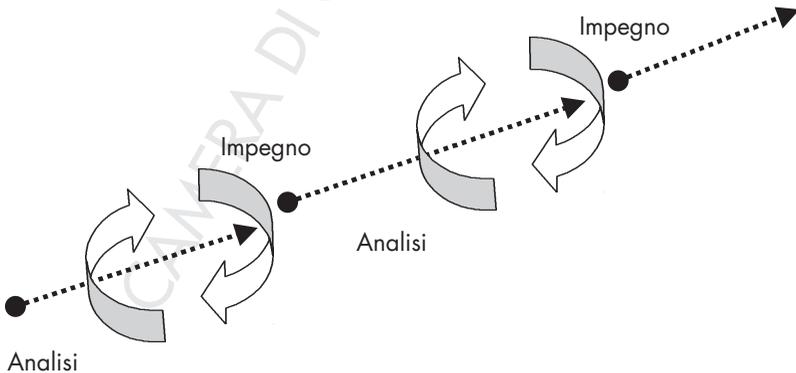
Senza l'accordo sulla relazione il colloquio sui contenuti non risulta efficace.

11.9 Le fasi del colloquio manageriale

Il colloquio manageriale è articolato in fasi identificabili, così che lo stesso risulti chiaramente finalizzato.



Le due fasi centrali hanno un andamento ciclico. Possono cioè essere presenti più momenti di analisi e impegno all'interno dello stesso colloquio.



Nella Fase di Analisi vengono esaminati dati ed informazioni, analizzate esigenze ed osservazioni, controllati andamenti e scadenze.

In questa fase l'oggetto del colloquio viene definito dettagliatamente.

Gli obiettivi della fase di analisi sono **scambiare informazioni** e **analizzare criticità e opportunità**.

Ad ogni Fase di Analisi segue una Fase di Impegno che si traduce in piani operativi, azioni, scadenze, responsabilità.

Gli impegni assunti devono essere espressi in modo chiaro ed esauriente e dettagliatamente controllabili.

Inoltre il manager non dovrebbe mai dimenticare di verificare che il collaboratore abbia effettivamente compreso il messaggio che si è voluto trasmettere.

A questo scopo è finalizzata la fase di chiusura, in cui si riassumono gli impegni presi e si riafferma al collaboratore la propria convinzione che il raggiungimento degli obiettivi insieme definiti è fattibile, oltre che fonte di soddisfazione per entrambi.

11.10 Il richiamo efficace

Il richiamo al collaboratore è efficace nella misura in cui serve al collaboratore per migliorare le sue prestazioni. Pertanto è necessario che il manager sia preciso e concreto.

Relativamente agli aspetti da migliorare non ci si deve limitare alla presentazione degli elementi negativi, si deve dettagliare che cosa e come si potrebbe realizzare meglio.

Le cinque regole base per un richiamo efficace sono:

- **Essere specifici:** riferirsi a fatti e comportamenti ben definiti
- **Essere documentati:** riportare prove e fatti concreti.
- **Essere tempestivi:** agire quando il ricordo è ben presente
- **Essere positivi:** dare fiducia al collaboratore
- **Spiegare le conseguenze.**

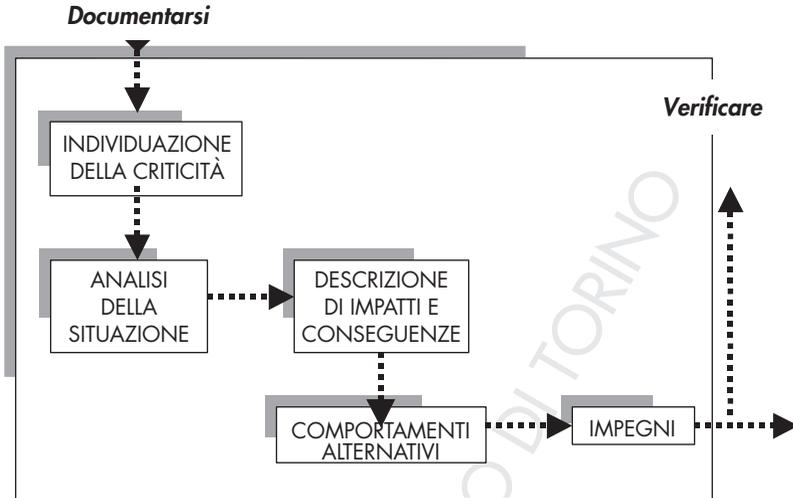


Figura 17: il richiamo efficace

11.11 Le riunioni

Per raggiungere determinati risultati (individuare nuove idee, prendere decisioni, trovare soluzioni) può essere necessario l'incontro tra più persone.

Se il risultato da raggiungere non richiede il coinvolgimento di più persone, se può essere raggiunto in altro modo, se non è significativo siamo in presenza di una pseudo-riunione: incontro gratificante per qualcuno ma improduttivo sotto il profilo organizzativo.

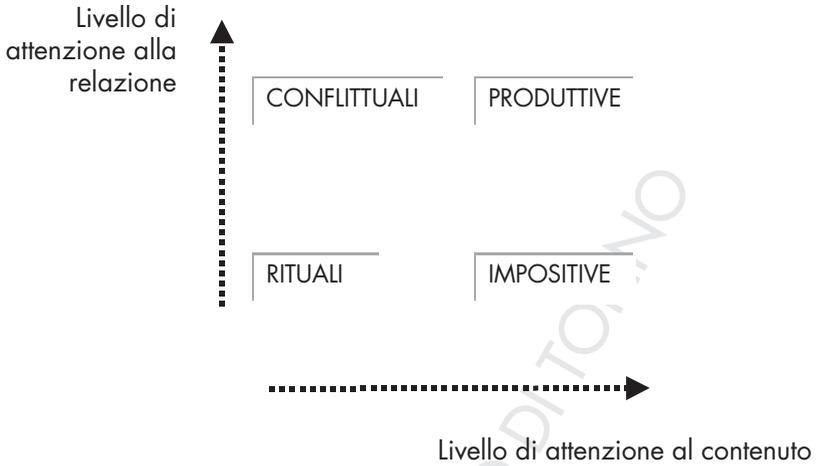
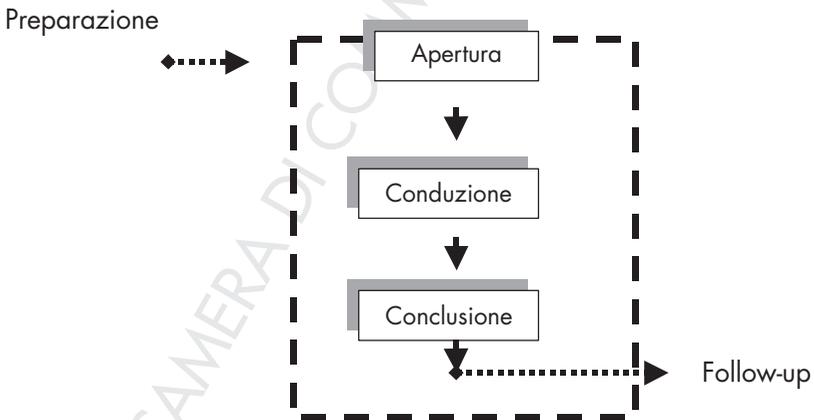


Figura 18: riunioni e pseudo-riunioni

La gestione di una riunione è un processo che può essere così schematizzato:



Una riunione efficace e quindi produttiva deve avere:

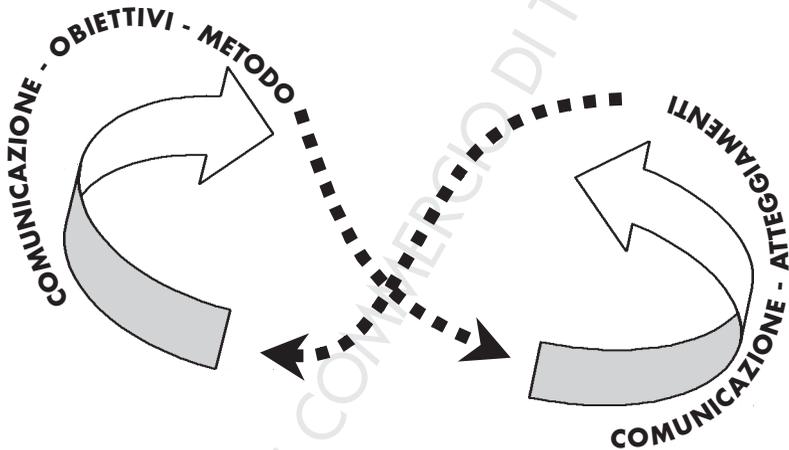
- una durata realistica
- chiari obiettivi
- partecipanti che possano dare contributi
- un numero di partecipanti coerente

e inoltre dovrà essere:

- convocata con il dovuto anticipo
- condotta con metodo, così da facilitare il conseguimento degli obiettivi ed il contributo di tutti i presenti.

Il modo più costruttivo per concludere una riunione consiste nel focalizzarne le conclusioni operative e quindi nel riassumere sinteticamente argomenti e punti affrontati nonché decisioni, compiti, impegni e verifiche eventualmente concordate.

In sintesi:



Si noti in figura come siano definite le due aree dell'organizzazione-obiettivi-metodo e della comunicazione-atteggiamenti. Le due aree sono strettamente collegate ed è dalla capacità di farle interagire che dipende l'efficacia della delega.

Anche la riunione è infatti una modalità particolare per definire deleghe ad altri, per stabilire obiettivi condivisi, per prendere decisioni operative che coinvolgono più persone.

Che cos'è il Marketing Diretto: gli strumenti e le tecniche utilizzate

di Gianni Fummo

12.1 Che cos'è il Marketing Diretto

Tra le molteplici attività a disposizione dell'imprenditore per sviluppare il proprio business, vi è il Marketing Diretto (M.D.), che si affianca a tutte quelle iniziative, solitamente non considerate parte integrante del marketing mix, ma che sono utilissime in generale per promuovere le vendite, per aumentare il ricordo nella clientela o per migliorare l'immagine aziendale. Le più note sono le Promozioni, le Fiere, le Pubbliche Relazioni, le Sponsorizzazioni ed il Commercio Elettronico via Internet.

Il M.D. ha la peculiarità di assolvere sia alle esigenze tattiche di far aumentare i ricavi dell'azienda, sia a quelle più strategiche di accrescere la conoscenza della propria clientela, delle sue preferenze e dei suoi comportamenti. Caratteristica fondamentale del M.D. è infatti quella di instaurare un rapporto diretto tra l'azienda e i suoi clienti, comunicando e/o proponendo le proprie offerte commerciali direttamente a ciascuno di essi.

Naturalmente perché ciò avvenga è necessario disporre di:

- 1) informazioni precise ed aggiornate che consentano di selezionare di volta in volta i clienti più potenziali per una determinata operazione commerciale e che ci facciano entrare in contatto con gli individui o le altre aziende, come ad esempio l'indirizzo o il numero di telefono,
- 2) strumenti di comunicazione che siano selettivi, ovvero che permettano di scegliere con chi parlare, e interattivi, ossia che favoriscano un vero e proprio dialogo tra azienda e cliente, quali la posta o il telefono.

Da quanto sopra descritto emerge la forte differenza tra il M.D. e la pubblicità tradizionale.

Quest'ultima infatti utilizza i cosiddetti mezzi di comunicazione di massa, quali la televisione, la radio, i giornali e le affissioni che seppur raggiungono con

i loro messaggi un notevole numero di individui, non sono però mezzi interattivi, cioè non consentono di sentire direttamente le impressioni dei clienti e valutare le loro reazioni.

Tutto ciò, invece, con gli strumenti utilizzati dal M.D. è possibile. Inviare una lettera per posta, tradizionale o elettronica, o telefonare ad un cliente, acquisito o potenziale, ci fa cogliere immediatamente il suo interesse verso la nostra offerta. Ma il M.D. non solo ci fa aumentare le probabilità di acquisire nuovi clienti e quindi di aumentare il fatturato, ma ci permette di ottenere un altro importante vantaggio ovvero la riduzione dei costi di vendita o semplicemente di comunicazione.

Infatti, come si è detto poco fa, i mezzi del M.D. devono essere selettivi, ovvero debbono permettere di scegliere i propri interlocutori. Questo vuol dire evitare di contattare coloro che per le loro caratteristiche o per i loro comportamenti precedenti, sarebbe inutile contattare quindi rappresenterebbero solo uno spreco economico. In questo modo si può ridurre sensibilmente la dispersione del messaggio, cosa impossibile con i mezzi di comunicazione di massa, e con essa il costo contatto.

12.2 Le aree di applicazione del M.D.

L'esigenza fondamentale che il M.D. può soddisfare è senza dubbio quella di facilitare l'acquisizione di nuovi clienti e per questo tutte le aziende possono essere prima o poi nella condizione di utilizzarlo. Questo sia per favorire il naturale ricambio della clientela che nel tempo sceglie un altro fornitore, sia per espandere il proprio business allargando la propria quota di mercato. Nello specifico però esistono numerose e diverse situazioni in cui l'approccio diretto al mercato risulta estremamente efficace. Ad esempio, quando si vuole ridurre i costi di vendita si possono offrire i propri prodotti direttamente ai clienti potenziali mediante la cosiddetta vendita per corrispondenza, saltando quindi ogni intermediazione.

Particolarmente adatti a questo canale sono i prodotti di estetica, alimentari, editoriali e per l'ufficio, per i quali è sufficiente spedire un catalogo direttamente all'indirizzo dei potenziali clienti.

Per gli altri generi di prodotti o servizi che richiedono la presenza di un venditore che ne illustri caratteristiche e vantaggi, il M.D. può essere utile sia nel fornire la lista dei clienti più potenziali da visitare, sia per ottimizzare il percorso delle visite.

In questo caso, l'operazione è gestita in due tempi: nella prima fase l'obiettivo della comunicazione diretta è quello di raccogliere segnalazioni di clienti che

Che cos'è il Marketing Diretto

chiedano maggiori informazioni; nella seconda il venditore concentrerà i suoi sforzi su questa lista di super-potenziali con l'obiettivo di convertire il maggior numero di segnalazioni in ordini.

Un'altra situazione è quella del negoziante che deve comunicare l'apertura dell'esercizio o l'arrivo di nuovi articoli e può creare traffico nel punto vendita, invitando i clienti potenziali del quartiere ad una festa d'inaugurazione o alla presentazione dei nuovi prodotti, abbinando per l'occasione una promozione speciale a loro riservata.

Inoltre, molti enti o associazioni che perseguono fini umanitari possono effettuare la raccolta dei fondi necessari per sostenere la loro causa comunicandolo direttamente ai potenziali donatori, sensibilizzandoli ai loro progetti. Tutte queste situazioni prevedono un contatto diretto di clienti o sostenitori potenziali ma, come si è detto in precedenza, il M.D. può essere rivolto anche verso i clienti acquisiti e in questo caso lo scopo dell'iniziativa può essere quello di aumentarne la frequenza di acquisto o addirittura il recupero dopo un lungo periodo di inattività da parte del cliente.

Per quanto sopra descritto, si comprende che non vi sono settori che siano più predisposti di altri ad utilizzarlo. Si sceglieranno senza dubbio le applicazioni più idonee al processo di acquisto del proprio prodotto/servizio, tuttavia ciò che accomuna tutti gli imprenditori è la necessità di acquisire nuovi clienti e contenere i costi di vendita e per questo, come abbiamo visto, il M.D. è lo strumento più efficace.

Anche le aziende che vendono prodotti a larga diffusione ed a basso prezzo unitario, possono contenere i rischi del lancio di un nuovo prodotto testandone la vendita su un campione di consumatori.

Vanno segnalate infine altre due applicazioni che si distinguono nettamente dalle precedenti in quanto l'obiettivo dell'operazione non è meramente economico. La prima, di tipo esclusivamente informativo, è rappresentata dagli istituti di ricerche di mercato e demoscopici che contattano direttamente campioni di consumatori per raccogliere impressioni e orientamenti che, adeguatamente elaborati, forniranno indicazioni preziose per tarare meglio le politiche commerciali e di comunicazione dei clienti che le hanno loro commissionate.

L'altra è costituita dai candidati politici che durante le campagne elettorali, inviano il materiale propagandistico direttamente a casa dei cittadini residenti nel loro collegio, con l'obiettivo di presentare se stessi e i loro programmi e ottenerne il voto.

12.3 I fattori critici di successo del Marketing Diretto

Affinché il M.D. dia il massimo dei risultati, è necessario darsi innanzitutto un metodo di lavoro e mettere una buona dose di creatività.

Il metodo consiste nell'effettuare prima di tutto dei test su un campione di nominativi. Ponendosi sempre un obiettivo per ogni iniziativa (ad es. aumentare il riacquisto, acquisire nuovi clienti, e così via) in una continua sfida con sé stessi, si cercherà di migliorare le proprie performances modificando uno per volta tutti gli elementi della comunicazione e vedendo poi alla fine quale combinazione ha prodotto il risultato migliore.

Allora si potrà estendere tale combinazione su tutto l'universo dei propri clienti potenziali, con la maggiore probabilità di rendere profittevole l'operazione.

Tecnicamente, in ciascuna iniziativa di contatto diretto si dovrà prestare la massima attenzione a 5 fattori critici di successo che di seguito vengono elencati:

- 1) definire chi sono i clienti potenziali (target)
- 2) offrire vantaggi esclusivi
- 3) personalizzare il messaggio
- 4) invitare all'azione
- 5) misurare i risultati.

Chi sono i clienti potenziali

Come si è detto in precedenza, le aziende che utilizzano il M.D. quando comunicano con i loro clienti dialogano direttamente con ciascuno di loro. Ne consegue che la fase prioritaria è pertanto quella di individuare gli interlocutori giusti, ovvero coloro che sono maggiormente ricettivi al nostro messaggio.

La centralità di questa fase è ben sintetizzata dalle parole del grande pubblicitario statunitense David Ogilvy, il quale afferma che "è meglio inviare il messaggio sbagliato al cliente giusto, piuttosto che il messaggio giusto al cliente sbagliato".

In altri termini se ci stiamo rivolgendo a chi è veramente interessato alla nostra offerta anche se useremo un messaggio poco efficace, concorrenza a parte, ci sono elevate probabilità di acquisire il cliente.

Ma se andremo a vendere "ghiaccio agli eschimesi" anche con la migliore delle offerte, non ci sarà proprio nulla da fare. Quest'attività si chiama "segmentazione del target" e, in pratica, consiste nello stabilire quali caratteristiche devono possedere i clienti perché siano potenziali, in relazione ai vantaggi del prodotto/servizio da promuovere. Ad esempio, se desideriamo vendere un'enciclopedia multimediale su CD Rom, il target principale di riferimento sarà composto da famiglie con figli in età scolare e in possesso di un Personal Computer, oppu-

Che cos'è il Marketing Diretto

re se ci proponiamo di vendere banchi-frigo, i clienti potenziali prevalenti saranno i negozi di prodotti alimentari ed i supermercati.

Come si può immaginare, le possibilità sono molteplici perché numerosi sono i prodotti e i servizi da promuovere e diversi sono i profili dei rispettivi clienti. Tuttavia è possibile razionalizzare l'operazione separando innanzitutto i due mercati, quello delle aziende e quello dei consumatori privati.

Così quando un'azienda si rivolge ad altre aziende, i criteri di segmentazione sono quello del settore merceologico (ivi compresa la distinzione tra produzione e commercio) e la dimensione dell'operatore economico. Per quanto riguarda il primo, normalmente sono utilizzate le categorie Pagine Gialle® o quelle Kompass®, due classificazioni che hanno le loro rispettive caratteristiche: più ampie e volte a coprire tutti i settori produttivi ed economici del Paese le prime e più specializzate in determinati settori merceologici, particolarmente quello manifatturiero, le seconde.

Per quanto attiene invece la dimensione aziendale si possono considerare diversi criteri, quali la forma giuridica (dalle S.p.a., le più grandi, alle ditte individuali, le più piccole), il numero di linee telefoniche, la classe di fatturato e il numero di dipendenti, per i quali il valore è chiaramente un indicatore della dimensione o del giro d'affari.

Nel mercato dei consumatori privati, i criteri di segmentazione sono più numerosi e possono essere riferiti al singolo individuo oppure alla famiglia. Considerando il singolo individuo quelli maggiormente utilizzati sono:

- il sesso
- la fascia d'età
- il grado di istruzione
- la professione
- lo stile di vita.

Rivolgendosi alla famiglia, quelli più utilizzati sono:

- il numero di componenti
- la presenza di figli in età scolare
- la presenza di tecnologie domestiche in casa
- le caratteristiche dell'unità abitativa.

Ci sono poi alcuni criteri di segmentazione che accomunano tutte le iniziative, siano esse rivolte ad individui, a famiglie o ad operatori economici, e tra questi il primo è quello territoriale.

In ogni operazione è infatti necessario delimitare l'area geografica su cui concentrare gli sforzi e questa può andare da tutto il territorio nazionale, come nel caso della vendita per corrispondenza, al singolo CAP di una grande città oppu-

re ad un elenco di vie che gravitano intorno ad un negozio o rientrano nella zona di attività di un venditore.

I concetti principali che stanno alla base di questo tipo di segmentazione sono quelli della prossimità dei nominativi rispetto all'ubicazione del punto vendita o la copertura della rete commerciale in appoggio alla quale intendiamo operare.

Un altro criterio trasversale è "l'anno di nascita" di un'azienda o di una famiglia. Infatti quando entrambe si sono appena costituite sono estremamente potenziali per diversi prodotti o servizi. Ad esempio una nuova impresa deve farsi conoscere più delle altre e quindi necessita di adeguati servizi pubblicitari mentre un nucleo familiare appena costituito può aver bisogno di completare l'arredamento o di altri servizi per la casa.

Com'è facile intuire, non sempre queste informazioni sono immediatamente disponibili e talvolta, se non vengono prese le dovute precauzioni, l'utilizzo di questi dati può ledere la privacy del cittadino.

Nel capitolo successivo verrà esaminato in modo più approfondito l'argomento, tuttavia qui si può anticipare che molti di questi dati possono essere ricavati direttamente o indirettamente da elenchi pubblici.

Ad esempio sull'elenco telefonico è spesso riportato il titolo dell'abbonato e questo può stare ad indicare il grado d'istruzione, mentre il sesso può essere ricavato dal nome di battesimo. Altre informazioni possono essere acquisite attraverso operazioni promozionali o apposite ricerche, richiedendo sempre il consenso al trattamento dei dati personali per scopi commerciali, oppure possono essere acquistate sul mercato da fornitori che ne garantiscano affidabilità e rispetto della legge 675 sulla privacy.

In ogni caso, in questa fase è bene sottolineare che il maggior aiuto nella definizione del profilo del nostro cliente lo riceviamo dall'analisi della clientela già acquisita ed esaminando soprattutto quali sono le caratteristiche prevalenti dei nostri migliori clienti.

Offrire vantaggi esclusivi

Come noto, gli elementi che compongono l'offerta vanno ben al di là del prodotto e del relativo prezzo. Pur essendo questi centrali nella scelta del compratore, ciò che fa "scoccare la scintilla" nell'acquirente è quel-qualche-cosa-in-più che siamo in grado di offrire rispetto alla concorrenza.

Anche in questo caso le possibilità sono molteplici e variano per ogni tipologia di prodotto. Senza avere la pretesa di esaurire l'argomento, di seguito se ne elencano alcune a puro titolo di esempio:

Che cos'è il Marketing Diretto

- termini di consegna
- optional
- modalità di pagamento
- finanziamento a tasso zero
- sconti sulle unità acquistate
- gadget e omaggi
- garanzie
- assistenza tecnica
- limiti quantitativi del prodotto.

Tra tutte queste, in funzione delle caratteristiche del prodotto/servizio, delle esigenze del cliente e dell'obiettivo che ci siamo posti, si può scegliere quella o quelle più idonee per conquistare il cliente indeciso.

Così, se il servizio è complesso o molto costoso, il cliente ha bisogno di molte informazioni prima di decidere ed il nostro obiettivo è quello di supportare la rete di vendita, l'offerta può prevedere una "consulenza gratuita", come spunto naturalmente per fissare un appuntamento con l'agente rappresentante di zona.

Se invece il prodotto è confezionabile in bustine, il cliente può desiderare di provare il prodotto prima di comprare ed il nostro obiettivo è quello di acquisire nuovi clienti, si può inviare "un campione gratuito".

Quando il prodotto /servizio è noto al mercato ed ha molti concorrenti, l'elemento prezzo è decisivo per il cliente ed il nostro obiettivo è incrementare il fatturato, possiamo proporre uno "sconto" od un "omaggio" compreso nel prezzo o entrambi.

In particolare, nell'individuazione dell'omaggio da abbinare si dovranno tenere presenti le caratteristiche dei clienti e le loro esigenze, facendo possibilmente sinergia con il prodotto da vendere.

Se il prodotto/servizio è di tipo tecnologico, il cliente ha bisogno di molta assistenza ed il nostro obiettivo è quello di difendere il fatturato da un concorrente particolarmente aggressivo, potremmo arricchire l'offerta con un "servizio di manutenzione o di assistenza tecnica compresi nel prezzo".

Come si vede le opportunità sono davvero tante e, senza naturalmente trascurare i costi ed i margini di guadagno, ci si può sbizzarrire creando offerte realmente vantaggiose ed in questo caso un elemento che non deve mai mancare è una scadenza temporale di validità.

Tutto questo darà un sapore di esclusività, un beneficio di cui potranno godere solo alcuni fortunati che hanno ricevuto quest'offerta e ciò servirà certamente a smuovere gli indecisi.

Personalizzare il messaggio

Tutti noi quando conversiamo con qualcuno siamo senz'altro molto più attenti a ciò che il nostro interlocutore sta dicendo se mentre parla ci guarda negli occhi, se usa un linguaggio chiaro e semplice, adatto alle nostre conoscenze e se ci fa sentire in qualche modo coinvolti in quel che sta raccontando.

Se poi, di tanto in tanto, pronuncia il nostro nome, non potremo fare a meno di aprire bene le orecchie e penseremo che quello che ci sta per dire è veramente molto importante.

Questo è esattamente quanto deve avvenire nella comunicazione diretta.

Il cliente con le sue esigenze deve sempre sentirsi al centro del dialogo, sia che questo avvenga per telefono, in cui non c'è il contatto visivo ma c'è l'ascolto immediato, sia attraverso una lettera, in cui il cliente non può vedere né sentirsi.

Per telefono si dovrà prestare molta attenzione al tono della voce che dovrà variare in funzione delle caratteristiche socioeconomiche e dell'età dell'interlocutore; si dovrà evitare un linguaggio troppo specialistico e di tanto in tanto si dovrà pronunciare il cognome accompagnato dal titolo dell'interlocutore.

Per lettera si dovrà essere molto sintetici e diretti, in quanto il tempo che il lettore ci concede è veramente molto poco (in genere circa una ventina di secondi). Pertanto dovremo usare pochissimi termini tecnici o stranieri, e solo se è proprio necessario, ed usare le evidenziazioni grafiche che mettano in risalto i vantaggi che abbiamo riservato al destinatario.

Con le tecnologie di stampa attualmente disponibili (laser o ink-jet) è possibile anche personalizzare il messaggio stampando il nome e/o il cognome del destinatario nel corso della lettera e con gli stessi caratteri.

La posizione migliore è quella dell'attacco della lettera (Egregio Dr. Rossi o Gentile Signora Rossi) e questo conferisce la sensazione di un messaggio creato ad hoc per ciascun nominativo e contribuisce a rafforzare il sapore di esclusività a cui abbiamo accennato nel paragrafo precedente.

Invitare all'azione

Poiché nel M.D. la comunicazione è interattiva, ovvero a due vie, lo scopo immediato di ogni messaggio deve essere quello di stimolare una reazione da parte del destinatario.

In genere le risposte più attese sono: la restituzione di un coupon per posta o consegnato di persona, una telefonata, indice di un interesse maggiore, o la visita presso il punto vendita o uno stand fieristico, indici di un interesse ancora maggiore.

Per ottenere questo, sembrerà banale, ma bisogna indicarlo nel messaggio, soprattutto in quello scritto dove il cliente non può chiederci direttamente "...e

adesso cosa devo fare? A chi posso telefonare? A chi posso rivolgermi per avere ulteriori informazioni o per comprare?".

Un aspetto da non trascurare quindi è quello di concludere sempre il messaggio invitando l'interlocutore a compiere al più presto una determinata azione, prima che scadano i termini della promozione, semplificando il più possibile le operazioni, evitando rimandi o ripensamenti a causa di eccessive lungaggini, complicazioni o costi.

Se desideriamo ricevere più telefonate, è meglio mettere a disposizione un Numero Verde; per coloro che devono restituirci un coupon, evitiamo che debbano andare a comprare il francobollo prima di spedirlo e prevediamo l'affrancatura a carico del destinatario.

A coloro che invece dovranno recarsi presso il punto vendita o lo stand fieristico, diamo tutte le indicazioni necessarie per raggiungerci attraverso i mezzi pubblici o in auto ed eventualmente forniamo qualche indicazione per il parcheggio.

In ogni caso è opportuno mettersi nei panni del cliente che non sa nulla di noi. Sforziamoci dunque di prevedere tutte le possibili domande da parte del destinatario. Ciò ci darà modo di recuperare il massimo di risposte dal messaggio.

Il discorso è leggermente diverso se la comunicazione avviene per posta elettronica o per e-mail. In questo caso l'operazione è finalizzata a creare traffico sul proprio sito internet, dove il destinatario della mail può acquisire più informazioni, può registrarsi in un archivio o può ordinare direttamente. Ciò è possibile inserendo un cosiddetto "link" in corso testo, una specie di pulsante, opportunamente evidenziato graficamente. Cliccandovi sopra l'utente si troverà immediatamente sul sito da promuovere. Nulla vieta comunque che anche in questo caso nel corso del messaggio sia riportato un indirizzo e-mail od un numero di telefono dove rivolgersi per avere maggiori informazioni.

Misurare i risultati

Se, come afferma il già citato D.Ogilvy, "solo ciò che è misurabile è migliorabile", il M.D. è per eccellenza un metodo di lavoro che offre notevoli possibilità per migliorare la propria attività.

Infatti, come si è detto in precedenza, ogni iniziativa ha l'obiettivo di ottenere un certo numero di risposte (la cosiddetta *redemption*), basterà quindi semplicemente contare le telefonate, i coupon o gli ordini acquisiti per conoscere in dettaglio l'esito dell'iniziativa.

Potrà essere effettuata una completa valutazione economica dell'investimento, avendo piena visibilità su costi, ricavi e quindi sul profitto di ogni operazione.

Quello della misurabilità è il grande vantaggio del M.D. Ciò consente di contenere il rischio dell'investimento e di lasciare poco o nulla al caso ed all'improvvisazione sotto l'aspetto finanziario.

Più avanti, in un successivo capitolo, verrà esaminata in dettaglio questa fase, fornendo alcune definizioni e semplici formule per calcolare la redditività di un'operazione di M.D..

Per le sue caratteristiche, esso consente di effettuare il calcolo della redditività ancora prima del lancio della campagna. Infatti, impostando delle simulazioni sulla base di costi ipotetici per un certo numero di contatti e con un determinato mezzo (posta, telefono o e-mail,) si può calcolare facilmente il punto di pareggio, ossia quanti ordini dovranno essere acquisiti affinché l'investimento si ripaghi.

Se ad esempio effettuando un'operazione con invii postali (mailing) di 10.000 pezzi su altrettanti potenziali generici, spendessimo complessivamente € 5.000,00 ed il margine lordo per ogni unità di prodotto venduta fosse di € 200,00, per coprire l'investimento dovremmo acquisire 25 ordini, che sul totale dei 10.000 contatti, rappresenterebbero una percentuale dello 0,3%.

Per il mezzo utilizzato (posta) ed il tipo di nominativi contattati il punto di pareggio appare raggiungibile e quindi l'operazione si preannuncia profittevole. Qualora a parità di investimento il margine per prodotto venduto fosse inferiore, ad esempio € 50,00, il numero di ordini per pareggiare l'investimento, crescerebbe a 200, il che su un totale di 10.000 contatti corrisponde ad una redemption del 2%. Con questi numeri l'iniziativa appare poco profittevole, pertanto è necessario rivedere l'investimento e soprattutto valutare se il contatto diretto è proprio indispensabile.

Come si vede, questo calcolo dice immediatamente se l'iniziativa sta in piedi economicamente e se potremo realisticamente guadagnarne.

Ma nella misurazione dei risultati rientra anche l'analisi qualitativa dei ritorni, che ci permette di capire non solo quanti hanno risposto al nostro messaggio, ma anche chi lo ha fatto. E ciò è tanto più importante da sapere quanto più la valutazione economica indica un esito al di sotto delle aspettative.

L'analisi dei ritorni, si vedrà più avanti, aiuterà a migliorare la definizione del target, ovvero il profilo dei nostri clienti, e da ciò trarre nuove indicazioni per rendere più efficace l'offerta ed il messaggio.

12.4 Come si articola una campagna di M.D.

Dopo aver esaminato quali sono i fattori critici di successo di un'operazione, vediamo ora nel suo complesso come si sviluppa una campagna dall'inizio alla fine.

Che cos'è il Marketing Diretto

In successione le fasi sono le seguenti:

- formulazione dell'obiettivo (ad esempio acquisire nuovi clienti)
- definire le caratteristiche dei potenziali clienti
- predisporre l'offerta
- scegliere il mezzo di contatto
- compilare la lista dei nominativi
- preparare il messaggio
- effettuare il contatto
- gestire le risposte (fornire le informazioni/evadere gli ordini)
- valutazione economica
- analisi dei ritorni.

Non necessariamente tutte queste operazioni debbono essere svolte al proprio interno, bensì possono essere affidate a fornitori esterni, ad aziende specializzate in questo settore.

È questo il caso ad esempio della compilazione della lista dei clienti potenziali. Una volta che ne sono state definite le caratteristiche può essere acquistata la lista dei nominativi che più si avvicina ai potenziali clienti, direttamente sul supporto necessario per il contatto. Ad esempio per un invio postale potranno servire le etichette adesive o non adesive (a seconda che debbano essere applicate su una busta o inserite nella cellophanatura di una rivista), per un'operazione di telemarketing o per supportare la rete di vendita potrà essere utile un tabulato. Il CD-rom è invece il supporto ideale se si vuole creare un proprio archivio dal quale effettuare di volta in volta delle estrazioni, stampare etichette e/o tabulati con la massima flessibilità, stampare lettere personalizzate, incrociare la lista con informazioni proprie e tenere più facilmente traccia di tutte le elaborazioni effettuate.

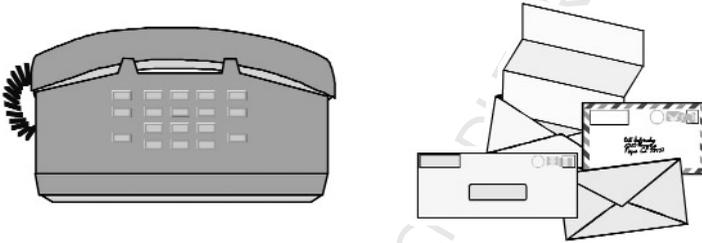
Un'altra fase in cui è utile la collaborazione con un fornitore esterno è quella della comunicazione. Per la parte creativa, nella stesura del messaggio per il mailing o nella preparazione del copione o "script" (telemarketing) e nella realizzazione grafica di lettera, busta e pieghevole.

In questi casi bisogna trasferire all'agenzia pubblicitaria o di telemarketing tutte le istruzioni (briefing) necessarie perché il mailing od il contatto telefonico siano coerenti con gli obiettivi dell'iniziativa e con le caratteristiche del target.

Ma si può ricorrere ad un fornitore esterno anche in fase di gestione delle risposte (il cosiddetto fulfillment), che può comprendere la creazione di un "call center" che risponda telefonicamente alle richieste di informazioni stimulate dall'azione di contatto diretto, oppure il confezionamento e la spedizione di un catalogo o altro materiale illustrativo a chi ne ha fatto richiesta.

Non sempre si può essere opportunamente attrezzati per gestire correttamente queste attività, che sono cruciali per non vanificare l'investimento sostenuto o rovinare irrimediabilmente la propria immagine con un pessimo servizio proprio verso coloro che hanno manifestato tangibilmente il loro interesse.

In ogni caso esistono agenzie a servizio completo che direttamente o indirettamente coprono tutte queste fasi e possono aiutare la piccola e media azienda ad affrontare nel modo corretto l'investimento.



12.5 Marketing o Marketing Diretto?

Si è detto all'inizio di questo capitolo che il M.D. è una tra le numerose attività a disposizione per lo sviluppo delle vendite ma non è considerato parte integrante del Marketing tradizionale. È opportuno ricordare che le leve fondamentali su cui agisce il Marketing tradizionale sono le famose 4P (Marketing mix), ovvero il prodotto (o servizio), che deve soddisfare un preciso bisogno sufficientemente diffuso nel mercato, il prezzo, che deve essere accettabile per il mercato e remunerativo per l'azienda, la pubblicità, con la quale l'azienda comunica al mercato i vantaggi del prodotto rispetto a quelli della concorrenza ed infine il punto vendita, ovvero il canale attraverso il quale l'azienda trasferisce i propri prodotti al consumatore finale.

Tutte le attività che si intraprendono per sviluppare questi 4 elementi fanno parte del "Marketing". Ma come si rapporta il M.D. con esso? Le due attività sono in alternativa o si possono integrare?

La convinzione generale è che si integrino perfettamente.

Mediante il contatto diretto, il M.D. costituisce un modo in più di comunicare (pubblicità) o di vendere (punto vendita) che non contrasta necessariamente con le strategie generali dell'azienda.

Che cos'è il Marketing Diretto

Ma il grande vantaggio dell'integrazione tra Marketing e Marketing Diretto è offerto dalla conoscenza individuale del singolo cliente e dei suoi comportamenti, che si ricava utilizzando il secondo, traendo così preziose indicazioni per adottare le scelte commerciali o di marketing mix più opportune.

Introducendo il tema che viene affrontato nel capitolo successivo, il grande valore del M.D. risiede proprio nel "cuore" di questa attività, nel Data Base di Marketing, ossia quell'archivio che ogni azienda può creare al suo interno, nel quale far confluire tutti i dati sulla sua clientela e soprattutto quelli ricavati dalle azioni di contatto diretto.

Qualsiasi iniziativa di marketing, prima di essere intrapresa, potrà essere valutata meglio andando ad analizzare i dati presenti nel data base di marketing. Ad esempio, potrà essere misurata la dimensione di un mercato; si potrà verificare se molti clienti hanno già chiesto quel tipo di prodotto o di offerta o di servizio aggiuntivo; oppure si potranno addirittura cercare al suo interno indicazioni per creare nuovi prodotti, per correggere la politica del prezzo oppure per migliorare il servizio.

Dall'altro lato, è evidente che un'efficace politica di Marketing nel suo complesso, rende molto più efficace qualsiasi iniziativa di M.D.

Un prodotto che risponde perfettamente all'esigenze del suo target, un prezzo percepito come conveniente da parte dei potenziali clienti ed una campagna pubblicitaria che conferisca vasta notorietà al prodotto, aumentano sensibilmente le probabilità di successo di qualsiasi operazione.

CAMERA DI COMMERCIO

Il Data Base di Marketing e la legge sulla privacy

di Gianni Fummo

13.1 Che cos'è il Data Base di Marketing

Come si è accennato nel capitolo precedente, il cuore di ogni iniziativa di M.D. è costituito dal Data Base di Marketing.

Per comprendere meglio in cosa consiste, può essere utile pensare a come vende il negozio sotto casa, ad esempio una panetteria.

Come sappiamo, in questi ultimi anni l'offerta di questo genere di prodotto si è molto diversificata, tanto che esistono in commercio numerosissimi tipi di pane, con diversi livelli di prezzo, e si può affermare che ogni tipo di pane ha il suo target (tipo di clientela) di riferimento.

Ad esempio, per citarne solo alcuni, il pane molto morbido è richiesto dalle persone anziane con problemi di masticazione; quello di forma piccola, di pasta morbida e dolce è adatto soprattutto alle famiglie con bambini; il pane tipico di determinate aree geografiche è preferito in primo luogo dalle persone che provengono da quelle zone ed infine quello integrale è rivolto a tutti coloro che scelgono un'alimentazione attenta alla salute.

Ora tra i numerosi clienti di una panetteria, ce n'è sicuramente un certo numero per ciascun tipo di pane. Non solo, ci sono quelli che vengono al mattino presto, per comprare il pane insieme alle merendine per i figli che vanno a scuola. Alcuni ne comprano poco perché vivono da soli e altri ne comprano un chilo al giorno perché vivono in una famiglia numerosa.

Altri ancora se lo fanno mettere da parte perché passano a ritirarlo la sera al rientro dal lavoro oppure chiedono la consegna a domicilio in quanto impossibilitati a recarsi in negozio.

Infine ci sono coloro che, affezionati clienti da tanti anni, lo fanno mettere in conto e pagano alla fine della settimana. Ricordarsi tutte queste cose è fondamentale per mantenere la propria clientela: ogni panettiere lo sa perfettamente.

E quanto più in fretta imparerà a conoscere le esigenze di ciascuno dei suoi clienti e si affretterà a predisporre offerte adeguate, tanto meglio sarà per il suo giro d'affari.

Quanto appena descritto, certamente in modo un po' semplicistico, avviene in un punto vendita, dove il contatto con i clienti è quotidiano ed il loro numero è contenuto nell'ordine di qualche decina.

Così, in breve tempo, si impara a conoscerli uno a uno con le loro rispettive caratteristiche e si può dire che a poco a poco nella mente del panettiere si crea un vero e proprio archivio, dove vengono memorizzate tutte le informazioni riguardanti la propria clientela.

Ma come può fare un'azienda più grande, che ha un numero maggiore di clienti, che acquistano con diversa frequenza e la distanza che li separa impedisce una conoscenza personale?

Come fare a tenere traccia di tutti i comportamenti di acquisto, le preferenze, le lamentele e così via? Con gli strumenti informatici odierni tutto ciò è possibile in modo semplice, rapido ed economico. Con l'ausilio di un personal computer, di un programma per la gestione di un archivio (data base) e di internet, impiantare ed aggiornare il proprio Data Base di Marketing è realmente molto semplice.

13.2 Come si costruisce un Data Base di Marketing?

Il punto di partenza è l'elenco dei clienti a cui nell'ultimo anno è stata emessa una fattura, reperibile in amministrazione con tutti i dati relativi: nome e cognome o ragione sociale, indirizzo, CAP, località, provincia, numero di telefono, codice fiscale o partita IVA.

A queste bisognerà poi "agganciare" tutte le altre informazioni che sono presenti in azienda, sparse nei vari reparti, che contribuiranno a qualificare ciascun nominativo: il prodotto e la quantità acquistata, l'importo e la data dell'ordine, il numero di ordinativi effettuati nell'anno, l'eventuale sconto e le condizioni di pagamento.

Per ogni tipologia di prodotto e servizio vi sono aspetti caratteristici che l'azienda produttrice od erogatrice considera importanti per qualificare un cliente.

A seconda che il bene sia durevole, piuttosto che voluttuario oppure un semilavorato, sarà più importante il valore dell'ordine, piuttosto che il numero di ordinativi o la data di acquisto.

Tuttavia non ci si deve fermare solo alle informazioni scaturite dagli atti di acquisto.

Il Data Base di Marketing

Vanno bensì considerati tutti i contatti che nel tempo intervengono tra l'azienda e ciascun cliente, quali la semplice richiesta di informazioni, l'interesse o disinteresse mostrato a determinate offerte, i pagamenti effettuati o ancora pendenti, i reclami e i suggerimenti, ed altro ancora.

Una volta compreso questo, bisogna distinguere per ogni nominativo due tipi di informazioni: quelle caratteristiche dell'anagrafica ed i cosiddetti "attributi".

Come simboleggia la figura sottostante, paragonando ciascun nominativo ad un treno, la locomotiva è composta dai dati che compongono l'anagrafica, ovvero quelli che consentono il contatto, quali il nome e cognome o la ragione sociale, l'indirizzo fisico, il numero di telefono, di fax e l'indirizzo e-mail.

Ad essi vanno agganciati i numerosi vagoni che rappresentano i vari attributi dell'anagrafica.



<i>Cognome Nome / Prodotto X</i>	<i>Importo</i>	<i>N° Ordini</i>	<i>Data</i>
<i>Ragione Sociale</i>			
<i>Indirizzo</i>			
<i>Località</i>			
<i>CAP</i>			
<i>Provincia</i>			
<i>N° telefono</i>			
<i>N° Fax</i>			
<i>Indirizzo e-mail</i>			

Tutte queste informazioni, come sottolineato in precedenza, consentono l'analisi approfondita della clientela, la sua qualificazione e la sua stratificazione. In altri termini è possibile distinguere all'interno del Data Base quali sono i clienti migliori, quelli ancora sviluppabili, quelli recuperabili perché da molto tempo inattivi e quelli ancora da conquistare.

13.3 La stratificazione dei clienti

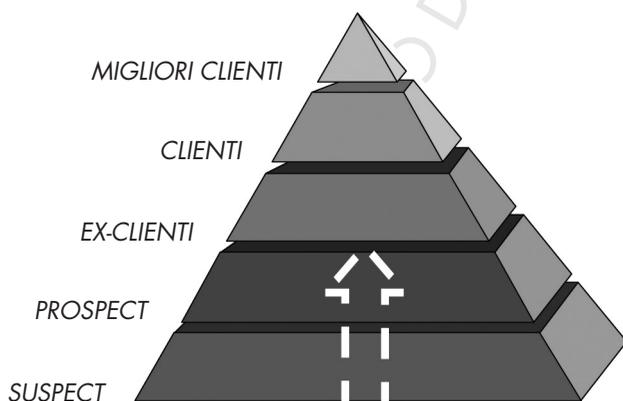
In base ai rispettivi comportamenti, si possono definire varie tipologie di clienti e per ciascuna di queste è possibile avviare politiche commerciali volte a sviluppare le relazioni con essi ed in definitiva ad incrementare il business dell'azienda.

In ordine d'importanza, si evidenziano i seguenti tipi di clienti:

- migliori clienti
- clienti
- ex-clienti
- prospect
- suspect

La piramide seguente schematizza questa suddivisione dei clienti fornendo anche una indicazione sulla dimensione di ciascuno di questi.

La visione infine che di questi si deve avere è estremamente dinamica, in quanto i clienti hanno inevitabilmente un loro ciclo di vita e vanno quindi reintegrati. Ciò implica un "moto ascensionale" dai suspect verso i migliori clienti che le nostre iniziative devono favorire e stimolare.



I Migliori Clienti

Per stabilire chi sono i migliori clienti all'interno del proprio Data Base di Marketing, solitamente vengono considerati tre criteri fondamentali, che vanno naturalmente pesati in modo opportuno a seconda delle caratteristiche del prodotto/servizio.

Conosciuta come la formula **RFV**, i tre criteri sono la "data dell'ordine" (in inglese Recency, ovvero la data recente d'acquisto), la frequenza d'acquisto (in pratica il numero di ordini per anno) ed il valore dell'ordine.

Un cliente che ha appena comprato da noi vive in genere una fase da "luna di miele" e sicuramente attende da noi delle rassicurazioni tanto più sentite quanto è elevato l'importo dell'ordine. Questo aspetto non va mai sottovalutato. La scelta va quindi rafforzata e confortata con opportune azioni comunicazionali e

di assistenza post-vendita, in quanto, come si sa, un cliente non lo si acquisisce una volta per sempre. Trascurando questo aspetto a poco a poco il senso di fiducia si attenua e anche se non vi sono stati problemi nella qualità del prodotto o servizio, la concorrenza potrà "soffiarci" il cliente. Quindi è bene considerare in modo particolare i nuovi clienti od in generale tutti coloro che hanno appena acquistato.

Ma chi più di coloro che hanno effettuato numerosi ordini nell'arco di un anno od hanno sottoscritto anche un solo ordine ma di importo nettamente superiore al valore medio può identificare i nostri migliori clienti?

È noto che la fedeltà della clientela è una risorsa importantissima, ma quando la durata di un bene non consente un riacquisto molto frequente ecco che il valore dell'ordine è altrettanto importante. Sempre nell'ambito del valore ci potrà essere un occhio di riguardo per quei clienti che acquistano i prodotti che nel nostro catalogo sono a più alto margine operativo, seppure a valore d'ordine in linea con la media.

Una volta che sulla base di questi criteri sono stati enucleati dall'archivio i nostri migliori clienti, sicuramente si scoprirà che, seppur in numero ridotto, questi clienti valgono molto economicamente sia in termini di ricavi sia di margine operativo e talvolta si arriva a scoprire che il 10-20% dei clienti produce il 60-70% dei ricavi o anche di più.

Su questi nominativi andrà condotta un'analisi molto dettagliata sulle loro caratteristiche e sulle loro esigenze, costituendo il vero "nocciolo duro" del nostro Data Base di Marketing a cui ogni iniziativa commerciale dell'azienda dovrà guardare.

I Clienti

In merito a chi siano i clienti non vi sono dubbi: sono tutti coloro che hanno acquistato una volta nell'ultimo anno, ad esclusione degli ultimi due mesi, ma senza spiccare in modo particolare per il valore d'ordine.

Anche questo gruppo, numericamente più cospicuo rispetto ai migliori clienti, va analizzato con attenzione per conoscere meglio chi ha raccolto positivamente il nostro invito e verificare se le ipotesi fatte prima del lancio di un prodotto erano corrette.

Naturalmente, nell'approccio verso questi clienti, il traguardo deve essere quello di trasformarli il più possibile in Migliori Clienti, facendoli acquistare nuovamente e facendo incrementare il valore dell'ordine.

Una tecnica è quella delle vendite incrociate, ovvero il cosiddetto cross selling, che si realizza proponendo un altro prodotto, in qualche modo legato od un servizio aggiuntivo, a tutti coloro che hanno comprato.

Gli ex-clienti

Sono coloro che per svariati motivi non hanno più rinnovato la loro fiducia, ma non è detto però che questa scelta sia irreversibile. È sicuro che una certa quota di questi, gestiti in modo appropriato, possono tornare a comprare da noi.

L'importante è "non spezzare il filo", mantenere vivo in qualche modo il rapporto, dimostrandogli che è sempre nostra intenzione rimediare ad eventuali fatti spiacevoli o inconvenienti e prendere in considerazione i suggerimenti dei clienti.

La nostra offerta nel tempo può modificarsi e può magari annoverare prodotti e servizi che un tempo non eravamo in grado di rilasciare al mercato.

Nel frattempo possiamo aver realizzato un adeguato servizio clienti per contenere il fenomeno della negatività oppure possiamo aver rinnovato e addestrato meglio la nostra forza vendita e tutto questo dobbiamo comunicarlo nel tentativo dichiarato di recuperare i clienti che ci hanno voltato le spalle.

I Prospect

Con questo termine inglese si comprendono quei nominativi che pur non avendo ancora mai acquistato hanno mostrato in qualche modo il loro interesse verso il nostro prodotto/servizio, la nostra azienda o le iniziative da noi patrocinate.

Si può trattare di un individuo che ha risposto ad un nostro invio postale chiedendo ulteriori informazioni oppure di una signora che si è presentata spontaneamente nel nostro negozio o stand ad una fiera.

Può essere il giovane studente che ha spedito un coupon ritagliato da un'inserzione pubblicitaria su una rivista o ancora il responsabile d'azienda che ha partecipato ad un convegno sponsorizzato dalla nostra azienda per dibattere sulle novità del nostro settore.

Tutti questi nominativi vanno registrati nel nostro archivio con un codice a parte che li differenzi dai clienti veri e propri.

Per loro vanno poi studiate iniziative ad hoc con l'obiettivo di farli acquistare la prima volta, quali le offerte assaggio per i prodotti alimentari o i libri in visione per un periodo di tempo per quelli editoriali.

Per ogni tipologia di prodotto o servizio esistono numerose possibilità per avvicinare nuovi clienti e tra il gruppo dei prospect sono senz'altro maggiori le probabilità di acquisirli.

I Suspect

Anche questo è un termine inglese che sta ad indicare tutti quei potenziali clienti che non hanno mai acquistato e nemmeno sono mai entrati attivamente in contatto con noi.

Ciò che li contraddistingue è semplicemente il possedere le stesse caratteristiche dei nostri migliori clienti. Risiedono nello stesso territorio, appartengono allo

stesso settore merceologico, rientrano nella stessa fascia d'età o hanno lo stesso grado d'istruzione, o comunque qualche altro aspetto che li accomuna ai nostri migliori clienti.

In base a questi indizi si sospetta che possano diventare nostri clienti ma per il momento non c'è nessun fatto oggettivo che avvalori questa supposizione.

Per questo, a differenza di tutti i gruppi descritti precedentemente i quali confluiscono nel Data Base di Marketing da fonti aziendali interne, i Suspect possono provenire solo da archivi esterni. Infatti si possono ottenere da elenchi pubblici, copiandoli manualmente oppure, in funzione del loro numero, si possono acquistare come liste da fornitori specializzati.

Le liste possono essere acquisite direttamente sul supporto necessario per il contatto (etichette, tabulati o CD Rom) e i criteri di valutazione della loro affidabilità sono principalmente questi:

- copertura del mercato potenziale
- specializzazione della lista
- aggiornamento
- rispetto della legge 675/96 sulla privacy.

Di seguito si forniscono alcune indicazioni utili per valutare nel modo migliore ciascun aspetto prima di acquistare una lista di clienti potenziali.

13.4 La copertura del mercato potenziale

Quando l'obiettivo è garantirsi il maggior numero di contatti senza un'eccessiva segmentazione, le liste più adatte sono le cosiddette "liste orizzontali", di cui quelle di fonte telefonica sono le più utilizzate. Con la ormai vastissima diffusione del telefono fisso, sia presso le famiglie sia presso le aziende, queste liste assicurano un'ampia copertura del mercato.

In Italia si contano oltre 17 milioni di privati abbonati al telefono e circa 3 milioni di operatori economici. Per quanto riguarda i privati, dietro l'abbonato al telefono vi è di fatto una famiglia, che le statistiche indicano composta mediamente da 2,5 individui per un totale di oltre 42 milioni di persone.

Per quanto riguarda gli operatori economici, i 3 milioni circa di abbonati affari costituiscono circa il 75% del totale, essendo il restante 25% composta prevalentemente da ambulanti e piccoli artigiani che spesso hanno un contratto telefonico mobile o di tipo privato.

I parametri di selezione di queste liste, fatto salvo quello territoriale, differiscono naturalmente a seconda si tratti di operatori economici o di privati, ma in

entrambi i casi possono riferirsi sempre solo ad informazioni presenti sugli elenchi telefonici, alfabetici o categorici per le aziende, quali l'indirizzo, il sesso ed il titolo per i privati; la categoria di attività Pagine Gialle®, la forma giuridica ed il numero di linee telefoniche per gli operatori economici.

Per i privati, sono possibili anche estrazioni che stabiliscono il livello socio-economico dell'abbonato in base all'indirizzo e numero civico. Per entrambi gli archivi è poi possibile estrarre i nominativi in base alla data di inserimento in archivio, individuando così le famiglie o le imprese che si sono costituite nell'ultimo anno oppure quelle più anziane.

La specializzazione della lista

Talvolta in base alla segmentazione della propria clientela è necessario lanciare operazioni molto mirate, rivolte a soggetti che possiedono caratteristiche ben specifiche che le liste a matrice telefonica non possono soddisfare.

Gli elenchi che consentono questo tipo di estrazione sono detti verticali e hanno il vantaggio di raggiungere target ben definiti, riducendo di molto la dispersione del messaggio.

Le liste speciali o verticali sono in genere provenienti da annuari o repertori specializzati di vario genere, come ad esempio l'elenco delle aziende agrituristiche italiane, con i rispettivi servizi offerti, oppure provengono da apposite rilevazioni di mercato, quali le liste delle famiglie che abitano in case con terrazza o giardino.

Per la loro ricchezza informativa e il costo di compilazione queste liste hanno un prezzo nettamente superiore a quelle di fonte elenco telefonico.

L'aggiornamento

Come noto, contattare ogni nominativo facente parte della lista richiede un costo che va ben al di là del prezzo di acquisto dell'informazione sia essa su etichetta, tabulato o CD Rom.

Ad esso va infatti aggiunta la spesa sostenuta per il contatto vero e proprio, busta, lettera, pieghevole o catalogo, con relativa creatività, stampa e affrancatura nel caso di un mailing, la telefonata, la preparazione dello script e l'addestramento dell'operatore nel caso del telemarketing.

È quindi fondamentale che tutte le informazioni acquistate siano il più possibile aggiornate, in quanto, richiamando l'esempio precedente del treno, se il nostro mailing od il nostro telemarketing fossero abbinati ad indirizzi sbagliati è come se la locomotiva fosse guasta od insufficiente per portare a destinazione il messaggio.

Ciò significa acquistare liste provenienti da archivi in cui sono stati cancellati i nominativi cessati, è stato modificato l'indirizzo dei trasferiti, sono stati inseriti i nuovi nominativi, eliminati i doppi e cancellati coloro che non desiderano

ricevere messaggi di natura promozionale. È stato calcolato che la movimentazione generale di un archivio, che del resto riflette quella della società in generale, coinvolge annualmente il 15% delle anagrafiche totali presenti.

Pertanto se un archivio non viene costantemente aggiornato, nel giro di pochi anni è pressoché inutilizzabile.

Una lista che non sia aggiornata, anche se di costo apparentemente molto conveniente, fa in realtà sprecare molto denaro all'azienda che la utilizza, facendo recapitare materiale, a volte anche molto costoso, a nominativi inesistenti o trasferiti ad altro indirizzo oppure più volte allo stesso, incidendo pesantemente nella valutazione della redditività dell'operazione.

Per quanto riguarda l'aggiornamento, le liste telefoniche sono quelle che offrono maggior sicurezza, meglio ancora se acquistate direttamente dalla società che pubblica gli elenchi telefonici, che provvede ad aggiornarle mensilmente ancora prima della pubblicazione delle varie edizioni degli elenchi.

Per quanto riguarda le liste speciali il livello di manutenzione dell'archivio è solitamente annuale, a meno che vengano compilate via internet, con caricamento on line dei dati a cura dell'interessato stesso.

Rispetto della legge 675/96 sulla privacy

Nel 1997 è entrata in vigore in Italia la prima normativa che regola il trattamento dei dati personali, e per ciò che interessa in questa sede, con un forte impatto sulle attività di M.D..

Questa legge ha definito vari soggetti, quali il titolare, il responsabile e l'incaricato del trattamento dei dati, l'interessato, a cui si riferiscono i dati personali, ed il Garante a cui si può ricorrere per tutelare il proprio diritto alla privacy.

Naturalmente, ne ha sancito i rispettivi diritti e doveri. Lo scorso anno, precisamente il 30 di giugno, è stato emanato il decreto legislativo n. 196 che in qualche modo ha semplificato le procedure ed ha sostanzialmente confermato quanto stabilito dalla legge 675.

Rimandando al successivo paragrafo per un esame più approfondito dei riflessi di questa legge sulle attività di M.D., per chi acquista liste sul mercato è importante sapere se il venditore può garantire l'eliminazione alla fonte di tutti i nominativi che hanno espressamente richiesto di non ricevere comunicazioni di carattere commerciale al proprio domicilio.

Oltre che essere prima di tutto un reato, è oltre modo controproducente inviare messaggi a chi non vuole in ogni modo riceverli.

È quindi molto importante verificare la serietà di chi ci propone le proprie liste chiedendo espressamente delle garanzie in proposito. I dati venduti devono quindi essere o pubblici oppure coperti dal consenso espresso (per iscritto) da parte dell'interessato al trattamento dei suoi dati personali.

13.5 La legge 675/96 sulla privacy

L'introduzione della legge 675 a tutela della privacy è stata sicuramente una conquista molto importante per la qualità della vita e la difesa della dignità del cittadino.

È tuttavia innegabile che questa legge abbia avuto impatti notevoli su un'attività come quella del M.D. che, come si è visto, si basa fortemente su informazioni relative all'individuo ed al suo stile di vita.

Per tutte le aziende che hanno scelto questo tipo di approccio al mercato si è trattato quindi di adeguarsi alla nuova situazione tenendo presente che la legge ha avuto sicuramente il merito di fare chiarezza e in un certo senso "pulizia" sull'argomento definendo tutti i termini di questa materia che sono elencati di seguito:

- dati personali e dati sensibili
- trattamento dei dati
- soggetti
- il consenso
- l'informativa
- il Garante della privacy
- la notificazione.

Dati personali e dati sensibili

Sono considerati dati personali tutte quelle informazioni che permettono l'identificazione diretta o indiretta di una persona fisica o giuridica, quali il nome e cognome, la ragione sociale e l'indirizzo, ma anche il numero di telefono, l'indirizzo e-mail, il numero di fax, il codice fiscale, il numero di partita IVA e di iscrizione alla Camera di Commercio.

Vengono inoltre qualificati come dati sensibili tutti quelli riguardanti le opinioni politiche e sindacali, le convinzioni religiose, l'origine etnica e razziale, lo stato di salute e la vita sessuale del cittadino.

Come si vede, per quanto riguarda il M.D., ed in particolare il Data Base di marketing, anche solo le informazioni che permettono il contatto diretto del cliente rientrano nei dati personali, mentre per quanto riguarda i dati sensibili esaminiamo più avanti, a proposito del consenso, l'impatto che questa definizione ha sul M.D.

Trattamento dei dati

Si definisce trattamento qualunque operazione, automatizzata o meno, che riguardi la raccolta, la registrazione, l'organizzazione, la conservazione, l'elaborazione, la modificazione, la selezione, l'estrazione, il raffronto, l'utilizzo, l'interconnessione, il blocco, la comunicazione, la diffusione, la cancellazione e la distruzione dei dati.

Di fatto qualsiasi operazione di M.D. e soprattutto di gestione del Data Base di marketing costituisce un trattamento.

Per intendersi, anche la consegna delle buste a ciascun destinatario da parte di un'agenzia di recapiti costituisce trattamento di dati personali.

I soggetti

La legge 675 definisce un certo numero di soggetti che ruotano intorno al trattamento dei dati e per ciascuno di questi ne stabilisce naturalmente diritti e doveri.

Innanzitutto l'**interessato** al trattamento, che è l'individuo o l'azienda a cui si riferiscono i dati trattati. La legge gli riconosce il diritto di conoscere i propri dati oggetto del trattamento e quello di opporsi, in tutto o in parte, al trattamento a fini di carattere commerciale o pubblicitario, esercitando questi diritti nei confronti del titolare e del/i responsabile/i del trattamento dei dati.

Questi a loro volta hanno l'obbligo di rispondere senza ritardo alle istanze dell'interessato che, in caso contrario o di risposta insoddisfacente, può far valere i propri diritti rivolgendosi al Garante od all'autorità giudiziaria.

Il **titolare** è colui che ha potere decisionale sulle finalità e modalità del trattamento. Al titolare competono molti degli adempimenti previsti dalla legge, come la notifica al Garante, la formulazione dell'informativa, la raccolta del consenso, la nomina degli eventuali responsabili ed il controllo sul loro operato. Ogni azienda che costituisce al proprio interno un Data Base di marketing è di fatto titolare del trattamento.

Il **responsabile** è invece colui che, sulla base delle istruzioni fornite dal titolare, esegue il trattamento. Vista la gerarchia esistente tra titolare e responsabile, anche l'operato di quest'ultimo può comportare forme di responsabilità per il titolare.

Il responsabile, tra l'altro, individua gli **incaricati** del trattamento, cioè coloro che materialmente lo effettuano, e vigila sul loro operato.

Pertanto se ad esempio un'azienda si rivolge ad un'agenzia a servizio completo per la realizzazione di un mailing composto da buste o lettere personalizzate, di fatto la nomina responsabile del trattamento; e se questa a sua volta affida ad un service la preparazione degli indirizzi da stampare elettronicamente, ad una tipografia la stampa del mailing package (busta + lettera) e alle Poste Italiane il recapito delle buste, nomina tre incaricati del trattamento del cui operato risponde di fronte al titolare ed alla legge.

Il consenso

Nel caso di raccolta di dati presso l'interessato, ad esempio per mezzo di un coupon o di un questionario o ancora tramite telemarketing, è obbligatorio richiedere il consenso esplicito se si vuole utilizzare quei dati in futuro per proporre altre iniziative o comunicarli ad altre aziende.

Senza questo consenso, l'utilizzo di questi dati è illegale. Se i dati personali sono attinti da elenchi pubblici conoscibili da chiunque (ad esempio l'elenco telefonico), non c'è l'obbligo di richiedere il consenso.

Non possono invece essere trattati per scopi commerciali i dati sensibili, anche se con il consenso dell'interessato.

Questi possono essere normalmente gestiti allo scopo dell'erogazione di un servizio. È questo il caso ad esempio di un'assicurazione che deve venire a conoscenza di informazioni riguardanti lo stato di salute di un suo cliente per risarcirgli le spese mediche sostenute.

Ma questo dato ad esempio non potrà essere commercializzato ad altre aziende che forniscono ad esempio protesi acustiche od altri servizi medicali.

Per poter trattare dati sensibili è necessaria l'autorizzazione del Garante della Privacy, a cui si fa accenno più avanti.

L'informativa

La legge sulla protezione dei dati prevede che gli interessati, cioè coloro i cui dati sono oggetto di trattamento, debbano essere informati dal titolare al momento della raccolta dei dati o, se la raccolta non avviene direttamente presso l'interessato e ne sia prevista la comunicazione, non oltre il primo atto di comunicazione.

Questa informativa deve consentire, tra l'altro, di identificare il titolare e gli eventuali responsabili, le finalità e le modalità del trattamento e deve contenere un riferimento ai diritti dell'interessato. L'omissione dell'informativa o la formulazione di una informativa non corretta espone a responsabilità sia il titolare sia il responsabile.

Di seguito viene riportata a titolo d'esempio l'informativa che un'azienda di Roma, specializzata in servizi di mailing, inserisce in tutte le operazioni da essa realizzate, anche per conto dei suoi clienti.

Informativa ai sensi dell'art. 13 del D. Lgs. 196/2003 sul trattamento dei dati personali

Consodata S.p.A. - Titolare del trattamento - ha estratto i Suoi dati personali dall'archivio abbonati elenchi telefonici e da altre banche dati proprie o acquisite da terzi. I dati, di cui non è prevista la diffusione, sono trattati con procedure automatizzate e manuali solo dai dipendenti designati incaricati del trattamento, per fini promozionali e commerciali.

Tali dati possono essere comunicati, in Italia e all'estero ad aziende o professionisti che li richiedano a Consodata per le stesse finalità.

Potrà rivolgersi a Consodata S.p.A. - Via Cristoforo Colombo, 142 - 00147 Roma - per avere pieno riscontro di quanto dichiarato, per esercitare i diritti previsti dall'art. 7 del D. Lgs. 196/2003, e perciò consultare, modificare e cancellare i dati od opporsi al loro utilizzo nonché per conoscere l'elenco dei Responsabili del trattamento.

Per consentire o meno all'utilizzo dei Suoi dati personali, barri una delle caselle sottostanti, indicando di seguito nome, cognome, indirizzo, e spedisca a Consodata S.p.A. Via Cristoforo Colombo, 142 - 00147 Roma.

do il consenso nego il consenso
al trattamento dei miei dati personali per le finalità sopra esposte
Firma

Nel caso di raccolta di dati presso l'interessato per mezzo di coupon o azioni di telemarketing, come si detto è obbligatorio richiedere il consenso esplicito se si vuole utilizzare quei dati in futuro, per proporre altre iniziative o per comunicarli ad altre aziende.

Senza questo consenso, l'ulteriore utilizzo di quei dati è illegale. Di seguito viene mostrato un esempio di dicitura da riportare in calce ad un coupon o da comunicare al telefono.

Le informazioni richieste potranno essere utilizzate per informarla dei nostri prodotti/servizi, e per altre iniziative esclusivamente promozionali, secondo modalità strettamente necessarie a questi scopi. Lei potrà in qualsiasi momento rivolgersi a (ragione sociale e indirizzo) per prenderne visione, opporsi al loro utilizzo, chiederne l'aggiornamento o la rettifica.

- Acconsento
 Non acconsento

all'uso delle informazioni che mi riguardano per iniziative promozionali di (ragione sociale e indirizzo).

Il Garante della privacy

Si tratta di un organo composto di 4 membri, di cui un presidente, esperti di diritto e di informatica. È l'arbitro del contesto regolato dalla legge ed è nominato dal Parlamento. Chi intende trattare dati personali sensibili oppure, in caso di trattamenti effettuati con strumenti elettronici, nel campo della profilazione dei consumatori, oppure in relazione a procedure di selezione del personale e ricerche di marketing, nonché in ipotesi di utilizzo di informazioni commerciali e relative alla solvibilità, deve inviare a questo organismo la "notifica", che viene inserita in un apposito registro.

La notifica è reperibile sul sito internet www.garanteprivacy.it e può essere facilmente compilata e inviata seguendo le istruzioni.

La notificazione

La notificazione è una dichiarazione con la quale un soggetto pubblico o privato rende nota al Garante per la protezione dei dati personali l'esistenza di un'attività di raccolta e di utilizzazione dei dati personali.

È trasmessa al Garante, tramite il sito internet www.garanteprivacy.it e utilizzando la procedura indicata nelle istruzioni.

Per le attività di trattamento dei dati che non esistevano prima del 1° gennaio 2004, la notificazione va effettuata prima che inizi il trattamento medesimo. Per le attività che erano già in essere prima del 1° gennaio 2004, la notificazione doveva essere presentata entro il 30 giugno 2004.

Va effettuata una sola volta, indipendentemente dalla durata, dal tipo e dal numero delle operazioni di trattamento, sia che si effettui un solo trattamento, sia che si curino più attività di trattamento con finalità correlate tra loro.

Essa riguarda l'attività di trattamento di dati, ma non una banca dati o un archivio in quanto tale. Può aversi, infatti, un trattamento anche se materialmente i dati non sono organizzati in una banca dati. La notificazione può essere inviata solo per via internet, tramite il sito sopra citato.

Tutti coloro che svolgono attività di M.D., a partire dal 1° gennaio 2004 sono tenuti a notificare.

In conclusione, si consiglia ovviamente di attenersi scrupolosamente a quanto sopra riportato non solo per rispetto di una legge dello Stato, ma anche perché dal punto di vista dell'efficacia delle operazioni di M.D. non c'è nulla di più dispersivo e controproducente di inviare messaggi pubblicitari a chi non ha alcuna intenzione di riceverne.

Senza dubbio, come si è accennato in precedenza, l'introduzione di una legge sul trattamento dei dati personali è un segnale di civiltà ma è anche un segno di rispetto verso i clienti.

Ci sono però anche altre considerazioni pratiche che rendono conveniente l'applicazione della legge. Vediamone alcune:

Segmentazioni più efficaci

Grazie all'art. 7 della legge, che consente a tutti coloro che non vogliono ricevere pubblicità postale o telefonica e di cancellarsi dagli archivi, sarà possibile disporre nel tempo di liste sempre più efficaci.

Riduzione dei costi

Eliminare dall'archivio promozionale coloro che non avrebbero mai risposto riduce le dispersioni e quindi evita spese inutili.

Vantaggio competitivo

Un'azienda che applica la legge, informando correttamente l'interessato, godrà sicuramente di un'immagine ed una predisposizione migliori da parte dei possibili clienti rispetto ad un'azienda che non la applica.

Più valore all'informazione

Per interessare maggiormente i potenziali clienti e ridurre le eventuali richieste di cancellazione, le comunicazioni dovrebbero essere sempre più a carattere informativo, proponendo vantaggi concreti per il destinatario.

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

La valutazione economica nel Marketing Diretto

di Gianni Fummo

14.1 Il Marketing Diretto permette di valutare i risultati

Abbiamo osservato nel capitolo 12 che uno dei fattori critici di successo di un'operazione di M.D. risiede nella misurazione dei risultati.

Si è sottolineato come ciò sia consentito dal dialogo diretto tra l'azienda ed il singolo cliente e dall'altro aspetto, molto importante, che è l'invito all'azione che deve essere sempre inserito in ogni messaggio di M.D.

Ottenere una risposta è dunque l'obiettivo esplicito di questo tipo di contatto. In questo modo è possibile contare le risposte, analizzarle, valorizzarle e rapportarle all'investimento totale per il calcolo esatto della redditività.

Abbiamo anche visto come la valutazione economica possa essere effettuata non solo a conclusione dell'operazione ma anche prima di iniziarla.

Sono cioè possibili delle simulazioni che ci dicono in anticipo quale può essere la soglia accettabile dei risultati e se tutta l'iniziativa poggia su basi solide o meno rispetto alle nostre aspettative.

14.2 Gli elementi della valutazione economica

Prima di esaminare in concreto in cosa consiste, si ritiene opportuno soffermarsi sull'importanza della valutazione economica. Infatti sarà capitato a molti di aver già effettuato qualche operazione di M.D., più frequentemente di mailing, e di rimanere sorpresi sulla effettiva resa economica dell'operazione. Certamente a "sensazione" si può dire se un certo numero di ordini acquisiti sono stati sufficienti a ripagare l'investimento sostenuto per acquisire quegli stessi ordini.

Ma esistono dei criteri oggettivi che ci possano aiutare a stabilire quando una campagna è riuscita nel suo obiettivo o meno? La risposta è senz'altro positiva e vediamo ora in dettaglio quali sono, fornendo alcune definizioni e qualche semplice operazione per il calcolo della redditività.

Gli elementi sono:

- la redemption
- il costo per ordine

- il margine lordo
- il profitto
- il ritorno dell'investimento.

La redemption

Si è già accennato nei precedenti capitoli a questo termine inglese con il quale si intendono le risposte ottenute, sia in valore assoluto che in percentuale da un'iniziativa di M.D..

Normalmente la redemption (RED) viene indicata in percentuale e si ottiene **dividendo il numero di risposte per il totale dei contatti effettuati e moltiplicando il risultato per 100.**

Quindi se ad esempio inviamo 1.000 lettere ad altrettanti potenziali clienti ed otteniamo 15 risposte (coupon + telefonate) abbiamo ottenuto una RED dell'1,5%. La domanda che a questo riguardo molto spesso si pone l'operatore alle prime armi è se esista una RED minima, di tipo generale, al di sotto della quale l'operazione possa essere considerata un insuccesso.

Ebbene la risposta è che questo traguardo minimo assoluto e generale non esiste. Come si vedrà in seguito si può parlare di un obiettivo/risultato individuale che regge economicamente ogni operazione e che ciascuno, con approssimazioni successive, dovrà cercare di migliorare.

Intanto i fattori che influenzano la RED sono diversi e primo fra tutti è il mezzo di comunicazione scelto. Più questo consente un dialogo, con la possibilità di vedere ed ascoltare in tempo reale, e più la RED sarà elevata.

Quindi si può dire che il telemarketing, dove è possibile parlare direttamente con il potenziale ed eventualmente superare le obiezioni in tempo reale, ha una RED superiore al mailing (sia esso postale o e-mail), dove il dialogo avviene in due tempi e quindi le domande che si può porre il destinatario leggendo il messaggio rischiano di rimanere disattese.

Ancora più efficace è naturalmente il contatto diretto del venditore, che si muove sulla base di una lista di potenziali clienti, che li visita uno ad uno e può in tempo reale chiarire meglio il messaggio e ribaltare in tempo reale le obiezioni.

Ma la RED dipende molto anche dai fattori critici di successo che abbiamo esaminato.

In primo luogo dal tipo di clienti a cui inviamo il messaggio. È fuori di dubbio che se ci rivolgiamo ai nostri Migliori Clienti dovremo avere una RED nettamente superiore di quando contattiamo i Prospect o, peggio ancora, dei Suspect.

È evidente che il grado di interesse del target è fondamentale per avere una buona RED.

Non c'è dubbio poi che se l'offerta è particolarmente allettante, dal sapore esclusivo, ed il messaggio è personalizzato, cioè rivolto in prima persona al singolo destinatario, otterremo qualche risposta in più.

Infine, la cosa ovvia è che questa risposta la si chieda, con un invito esplicito e chiaro a compiere al più presto una determinata azione ed agevolandola in ogni modo.

Inoltre anche la misurazione dei risultati ed in particolare l'analisi qualitativa dei ritorni, ci può aiutare ad aumentare la RED, individuando quei sottoinsiemi del target che hanno risposto più di altri e su cui si potranno concentrare le azioni successive con maggiori probabilità di successo.

Quando si parla di RED non si possono ignorare altri due aspetti quali il valore nel tempo di un cliente ed il margine per prodotto. Ciò fa sì che in alcuni casi possa essere considerata una buona o addirittura ottima RED anche una percentuale inferiore all'1%.

È questo il caso, ad esempio, di un nuovo cliente acquisito da una banca che normalmente ha un ciclo di vita molto spesso parallelo alla vita stessa del cliente; oppure nell'altro caso (margine per prodotto) se ad esempio si desidera promuovere macchine utensili, il cui margine per ordine è solitamente piuttosto elevato, per cui può essere accettabile anche una RED contenuta.

Il costo per ordine

La definizione di questo elemento è molto semplice in quanto il costo per ordine (CPO) corrisponde a quanto abbiamo speso per acquisire il singolo ordine.

Si ottiene perciò **dividendo l'investimento totale per il numero di ordini acquisiti**.

Se ad esempio per inviare 1.000 lettere, con busta e pieghewole, spendiamo 1.500 euro (comprendendo anche il prezzo del nominativo, lo studio grafico, la stampa e l'affrancatura) e conseguiamo 15 ordini, il CPO è di 100 euro. Questo valore però di per sé ci dice poco o nulla se non lo rapportiamo ad un altro elemento della valutazione economica, che è il margine lordo per unità venduta.

Infatti questo CPO può essere addirittura insignificante se, come abbiamo visto nel paragrafo precedente, ci stiamo proponendo di vendere un prodotto ad alto margine lordo, magari di qualche migliaia di euro. Bisogna inoltre tenere presente che un CPO troppo basso può essere indice di scarsa efficacia del messaggio, cosa che rischia di costituire un investimento ancora più oneroso per l'imprenditore.

La valutazione del costo va pertanto eseguita mettendo a confronto varie soluzioni ed a parità di caratteristiche scegliere quella più conveniente.

Il margine lordo

Il margine lordo (MLD) consiste nella **differenza tra il prezzo di vendita e i costi sostenuti, per singola unità di prodotto venduta**. Questo è un valore che prescinde dall'iniziativa di M.D. che si sta per avviare e rappresenta in pratica ciò che l'imprenditore normalmente guadagna dalla vendita di un prodotto.

Lo si considera perché l'investimento che ci si accinge ad effettuare, sia pure finalizzato a sviluppare la vendita di un prodotto, andrà naturalmente ad intaccarne il margine lordo. Tanto più elevato sarà il margine, come abbiamo visto, tanto più potremo investire in comunicazione ed avere comunque un esito profittevole.

Il profitto

Il più importante elemento nella valutazione economica è il profitto (PRO) che non è altro che la **differenza tra il margine lordo per prodotto ed il costo per ordine**.

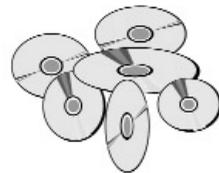
Questo è il vero obiettivo ed il vero indice della redditività di ogni operazione: se il PRO è negativo, non c'è alcun dubbio che l'investimento sia stato un fiasco; al contrario se è positivo l'operazione si è dimostrata redditizia.

Si può ancora discutere naturalmente su quanto è negativo o positivo, tuttavia il responso è inequivocabile.

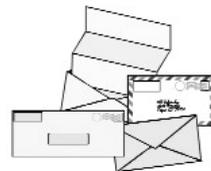
È altrettanto importante però anche quando il PRO è uguale a zero, ossia quando il CPO è uguale al MLD, perché questo caso ci evidenzia il cosiddetto **punto di pareggio**, ossia quella situazione che va calcolata prima di procedere ad un'iniziativa, prima cioè di effettuare qualsiasi investimento, per esaminare con quanti ordini, e quindi con quale RED, l'operazione stia in piedi economicamente.

Con gli elementi sopra descritti, vediamo ora un esempio di valutazione economica sulla base di un mailing con il seguente obiettivo e le seguenti caratteristiche:

OBIETTIVO: Testare la vendita per corrispondenza di un corso di formazione su CD Rom, ad un target composto da 10.000 professionisti;



MEZZO: Mailing composto da busta con finestra, lettera personalizzata con nominativo del professionista, pieghevole illustrativo. Creatività e affrancatura con tariffa Posta Target;



IPOSTESI: MLD per pacchetto venduto = €	150
Investimento totale	= € 10.500
Numero di pezzi inviati	= € 10.000
Numero di ordini acquisiti	= € 100



Calcoliamo la RED:

$$100 : 10.000 = 0,01 \text{ ovvero } 1,0\%$$

Calcoliamo il CPO:

$$€ 10.500,00 : 100 = € 105,00$$

Calcoliamo il PRO:

$$€ 150,00 - € 105,00 = € 45,00$$

Sulla base dei numeri sopra riportati, l'operazione si prefigura profittevole.

Ma in fase di impostazione avremmo potuto anche calcolare quale sarebbe stato il punto di pareggio, sulla base dell'investimento totale stimato in 10.500 euro. In altri termini potremmo stimare con quanti ordini ci saremmo ripagato l'investimento. Avremmo potuto procedere così:

$$10.500 \text{ (investimento totale)} : 150 \text{ (margine lordo per prodotto)} = 70 \text{ ordini}$$

In pratica per pareggiare l'investimento sono necessari 70 ordini, il che rapportato al totale dei 10.000 contatti corrisponde ad una RED dello 0,7%.

Con questo valore l'operazione appare plausibile e profittevole, prescindendo naturalmente da tutta una serie di altre considerazioni che sono il prezzo di vendita del pacchetto, la qualità del prodotto e la sua vendibilità o meno per corrispondenza, il target ipotizzato.

Il ritorno dell'investimento

L'ultimo importante elemento che interviene nella valutazione economica, fornendoci un'indicazione sull'entità del PRO è il ritorno dell'investimento (ROI) e solo questo ci può dire, in parole povere, se è valsa la pena.

Esso si ottiene **dividendo il PRO totale dell'operazione per l'investimento totale e moltiplicando il risultato per 100.**

Anche nel caso del PRO si può verificare, al di là del punto di pareggio, se quanto ci ha restituito l'operazione è molto o è poco. Al di là della vendita comunque di un certo numero di prodotti e della conseguente crescita dei ricavi, potremmo sempre chiederci se potevamo investire meglio i nostri soldi. Sulla base dell'esempio suddetto, calcoliamo allora il ROI dell'operazione.

Innanzitutto calcoliamo il PRO totale:

€ 45,00 (PRO per prodotto) x 100 (n° prodotti venduti) = € 4.500 (PRO Totale)

Calcoliamo adesso il ROI:

$$\frac{4.500 \text{ (PRO Totale)}}{10.500 \text{ (Investimento Totale)}} \times 100 = 42,8\%$$

Si è così misurato quanto ha reso l'investimento effettuato e ci possiamo chiedere ora quale altro tipo di investimento può rendere nello stesso modo, in così poco tempo!

Supponendo però che il ROI sia decisamente inferiore alle nostre aspettative, come si può procedere per migliorarlo? Poiché:

$$\text{ROI} = \frac{\text{PRO Tot}}{\text{Investimento Tot}}$$

per aumentare il ROI è necessario incrementare il PRO. E siccome:

$$\text{PRO} = \text{MLD} - \text{CPO}$$

si può pensare di aumentare il PRO incrementando il MLD del prodotto, ovvero aumentando il prezzo di vendita.

Ma tutti noi sappiamo che quest'ultimo non si può elevare troppo in quanto un'eccessiva crescita del prezzo deprime facilmente la domanda, pertanto vendendo meno unità di prodotto, anche ad un prezzo più alto, il PRO totale può diminuire anziché aumentare.

Un'altra strada allora potrebbe essere quella di diminuire il CPO, cioè la spesa per la comunicazione.

Questo però vorrebbe dire rendere più povero il nostro messaggio, ad esempio con una lista più economica ma meno aggiornata, la carta meno pregiata e meno impattante dal punto di vista grafico e cartotecnico.

Ma anche questo rischia di essere controproducente, in quanto un mailing troppo povero rischia di essere inefficace, ovvero di generare meno risposte.

Allora l'unica vera strada percorribile per aumentare il PRO è puntare decisamente ad aumentare le risposte al contatto, ovvero la RED.

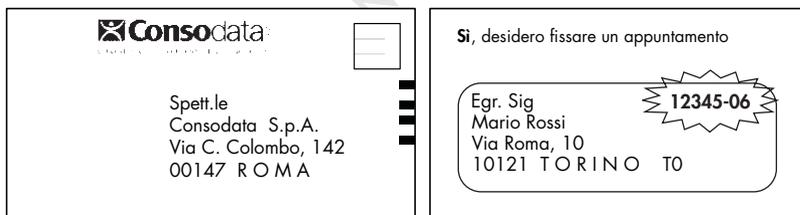
Il che sta a significare, a parità di costi di comunicazione e di prezzi di vendita, rendere semplicemente più convincente il messaggio. La cosa più facile dunque per aumentare il PRO è quello di formulare meglio l'offerta, enfatizzando maggiormente i vantaggi per il destinatario.

Semmai può essere utile sacrificare un po' di margine concedendo un'agevolazione in più al cliente, il maggior numero di unità di prodotti venduti farà aumentare il PRO totale e quindi il ROI (Ritorno dell'investimento). Un altro modo per aumentare la RED, assolutamente più economico, è poi quello di effettuare l'analisi dei ritorni, ovvero l'analisi qualitativa delle risposte.

14.3 L'analisi dei ritorni

Come si è detto, l'obiettivo di questa fase è quello di individuare se all'interno del target vi siano uno o più sottogruppi che hanno risposto più degli altri. Concentrando poi l'operazione successiva solo su di essi, la RED generale non potrà che aumentare. Vediamo ora come può essere gestita questa fase.

Prima di procedere all'invio, bisogna classificare tutti i contatti per poter riconoscere i ritorni. Ad esempio si può riportare sulla cartolina prevista per la risposta, un codice di segmento, che ad esempio può essere rappresentato dalla categoria Pagine Gialle®.



Fronte

Retro

La figura mostra come può essere riportato il codice di riconoscimento.

Come si può notare, lo stesso indirizzo che è servito per recapitare il messaggio, stampato su di un'etichetta adesiva, figura come mittente nella restituzione della cartolina alla società che aveva effettuato il mailing.

I codici di riconoscimento possono essere dati anche da informazioni comprese nell'anagrafica stessa di ogni nominativo. Ad esempio si possono analizzare i ritorni per forma giuridica (S.p.A., S.r.l., S.n.c., ecc.) se si tratta di una operazione rivolta alle aziende oppure per titolo (Dr, Ing, Rag, ecc.) se si tratta di un invio a privati; in generale poi i ritorni possono essere catalogati per CAP, per

località, od altri elementi ancora, da scegliere in base alle varie tipologie di target contattati.

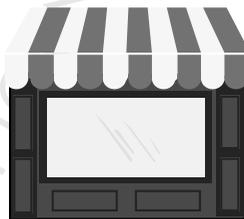
Naturalmente, è importantissimo disporre di una distribuzione numerica dei contatti effettuati per gli stessi sottogruppi che si desidera analizzare.

Vediamo ora, con un esempio, come può essere condotta l'analisi dei ritorni e come può aiutare ad aumentare la RED, sulla base della seguente ipotesi:

Obiettivo: promuovere la vendita di un nuovo banco-frigo;

Test: 10.000 contatti a negozi appartenenti a categorie di vendita di prodotti alimentari;

Target: Pasticcerie, Alimentari vendita dettaglio, Macellerie, Panetterie, Gelaterie, Pescherie, Bar e Caffé, Gastronomie, residenti in Piemonte; l'analisi dei ritorni verrà effettuata per categoria, pertanto si dispone della distribuzione numerica dei contatti per le suddette voci merceologiche;



Mezzo: mailing composto da lettera non personalizzata, con busta finestra, pieghevole illustrativo ed una cartolina preindirizzata che appare in trasparenza nella finestra della busta. Obiettivo del mailing è la restituzione della cartolina per richiedere un appuntamento con un venditore. Ogni nominativo è codificato con il codice di attività di appartenenza.

Esito operazione: sono pervenute 108 cartoline, pari ad una RED dello 1,08%

Proponendosi di migliorare ulteriormente questa performance, si procede in questo modo:

- si scompono il numero totale di cartoline (108) nelle diverse categorie che le hanno restituite:

CODICE	CATEGORIA	N° RISP.
12345	PASTICCERIE	14
23451	ALIMENTARI	9
34512	MACELLERIE	14
45123	PANETTERIE	12
51234	GELATERIE	21
54321	PESCHERIE	11
43215	BAR E CAFFE'	19
34512	GASTRONOMIE	8
	T O T A L E	108

La valutazione economica nel Marketing Diretto

La semplice lettura dei numeri potrebbe sembrare già sufficiente a dirci quali sono le categorie che hanno trovato maggiormente interessante la nostra proposta.

Ad esempio le Gelaterie ed i Bar e Caffé spiccano per un numero nettamente superiore alle altre categorie (rispettivamente 21 e 19).

In effetti però questo dato può trarre in inganno se non è, come sempre, confrontato con il totale dei contatti effettuati per ciascuna categoria e tale rapporto potrebbe anche mettere in luce situazioni diametralmente opposte.

- ora, come mostra la tabella sottostante, si rapporta ciascun numero di risposte per categoria alla distribuzione dei contatti effettuati per le stesse attività e si calcola la rispettiva RED:

CODICE	CATEGORIA	N° RISP.	N° CONT.	% RED
12345	PASTICCERIE	14	1.000	1,4
23451	ALIMENTARI	9	1.400	0,6
34512	MACELLERIE	14	1.200	1,2
45123	PANETTERIE	12	1.600	0,8
51234	GELATERIE	21	1.300	1,6
54321	PESCHERIE	11	900	1,2
43215	BAR E CAFFÉ'	19	1.600	1,2
34512	GASTRONOMIE	8	1.000	0,8
	T O T A L E	108	10.000	1,1

Come si può notare, vi sono categorie che hanno fornito una RED migliore di altre e soprattutto della media, quali le Gelaterie e le Pasticcerie.

Tornando sulla considerazione precedente a proposito dei dati numerici, ora si può osservare che le Pasticcerie hanno manifestato una RED superiore ai Bar e Caffé che pure avevano restituito un numero maggiore di cartoline. Ciò deve far riflettere sul reale significato della RED.

Questa infatti esprime il grado di ricettività e di reattività di un determinato segmento di mercato ed è quindi fondamentale analizzare il fenomeno in termini percentuali, ovvero chiedendosi: dei 100 clienti contattati, quanti hanno trovato interessante la mia proposta?

Una RED maggiore indica l'effettiva potenzialità di quel segmento e ci segnala le buone possibilità di sviluppo su larga scala.

Non dimentichiamo inoltre che l'obiettivo di questa operazione è quello di promuovere un prodotto su una lista di "Suspect", ossia potenziali che non sono mai entrati in contatto attivo e spontaneo con noi. Quindi questa iniziativa deve confermare o meno la nostra ipotesi che questi nominativi siano effettivamente interessati al nostro prodotto .

Capitolo XIV

La lettura di questi dati è però ulteriormente facilitata se le percentuali vengono trasformate in indici. Così ponendo uguale a 100 la RED totale, si imposta la seguente proporzione per ogni riga:

$$1,1 : 100 = 1,4 : X$$

dove X è il numero indice di RED di ciascuna categoria. Nella tabella sottostante sono riportati gli indici di tutte le categorie così come hanno reagito alla nostra operazione:

CODICE	CATEGORIA	N° RISP.	N° CONT.	% RED	INDICE	
12345	PASTICCERIE	14	1.000	1,4	130	***
23451	ALIMENTARI	9	1.400	0,6	60	
34512	MACELLERIE	14	1.200	1,2	108	*
45123	PANETTERIE	12	1.600	0,8	69	
51234	GELATERIE	21	1.300	1,6	150	***
54321	PESCHERIE	11	900	1,2	113	**
43215	BAR E CAFFÈ'	19	1.600	1,2	110	**
34512	GASTRONOMIE	8	1.000	0,8	74	
	T O T A L E	108	10.000	1,1	100	

Come si vede, le categorie più potenziali si sono dimostrate le Gelaterie, le Pasticcerie, le Pescherie, i Bar e Caffè e le Macellerie, in quanto sono nettamente sopra la media (100).

In base ai numeri indice si potrebbero definire tre fasce di potenzialità.

La fascia 1, super potenziali, in cui possono rientrare i valori 150 e 130; la fascia 2, più potenziali, in cui rientrano i valori 113, 110 ed infine la fascia 3, mediamente potenziali, con il valore 108.

Questa ulteriore suddivisione può essere utile per raffinare meglio la definizione del target e decidere di restringerlo ancora di più solamente ai super potenziali.

Così in un'operazione successiva, eliminando tutte le altre categorie dalla selezione dei nominativi la nostra RED, a parità di tutti gli altri elementi, migliorerà sensibilmente.

È evidente a questo punto che l'analisi dei ritorni può essere considerata il punto di arrivo e di partenza per un'operazione di M.D. e per questo diventa centrale per qualsiasi operazione di test.

14.4 I test nel Marketing Diretto

Per le sue caratteristiche che possiamo definire fortemente empiriche, nel M.D. vengono utilizzati moltissimo i test.

Prima di effettuare iniziative su larga scala, sulla totalità del mercato considerato potenziale, avvalendosi della possibilità di valutare il conto economico e di analizzare puntualmente i ritorni, è sempre consigliabile contenere il rischio dell'investimento contattando una parte, o meglio un campione, del target.

Affinché l'esito del test possa considerarsi affidabile, gli esperti di statistica affermano che sarebbe opportuno dimensionare il campione su almeno 10.000 nominativi. Purtroppo però non sempre ciò è possibile in quanto la numerosità del mercato potenziale spesso si attesta su valori bassi, specialmente in ambito locale.

Pertanto, sia pur consapevoli di un livello di affidabilità inferiore, quando si affrontano segmenti di mercato e/o iniziative nuove, è sempre meglio operare su campione che rappresenti il più possibile l'universo del mercato di riferimento, comprendendo al suo interno tutti i componenti e nelle stesse proporzioni dell'universo.

Per far questo si deve conoscere in dettaglio come si configura il mercato potenziale nel suo complesso, ossia come si distribuiscono i suoi sottoinsiemi per poi riprodurre la stessa distribuzione all'interno del campione.

Riprendendo ad esempio l'operazione sopra descritta, nella quale il target era composto da negozi alimentari del Piemonte, per creare correttamente il campione bisogna procedere nel modo seguente:

- calcolare quanti sono in totale i negozi di interesse nell'area geografica di riferimento
- suddividere il totale per categoria
- calcolare la percentuale sul totale degli operatori economici di ciascuna categoria.

Sulla base di un campione definito in una quantità ad esempio di 10.000 nominativi, applicando le stesse percentuali, si calcolano quanti nominativi saranno da inserire nel campionamento per ciascuna categoria. Questo naturalmente se l'oggetto da testare sono le categorie; altrimenti la stessa operazione, in questo caso, potrebbe essere effettuata per provincia (all'interno della regione Piemonte).

Vediamo un esempio di campionamento.

Dal sito www.giallodati.it gestito da CONSODATA S.p.A., una società del gruppo SEAT Pagine Gialle® specializzata nei servizi di M.D., calcoliamo quan-

Capitolo XIV

ti sono in Piemonte i negozi appartenenti alle seguenti categorie, con relativa distribuzione:

		%
- Alimentari vendite	2.461	17,9
- Bar e caffè	4.887	35,6
- Gastronomie	516	3,8
- Gelaterie	356	2,6
- Macellerie	1.889	13,8
- Panetterie	2.326	16,9
- Pasticcerie	795	3,6
- Pescherie	486	5,8
TOTALE	13.716	100,0

Su tali numeri va fatta la doverosa precisazione che essi non sono esaustivi di tutti gli operatori appartenenti a queste categorie realmente residenti in Piemonte.

Ricordando che la fonte della nostra ricerca sono gli archivi dell'utenza telefonica Affari, selezionati in base alle categorie Pagine Gialle®, è necessario sottolineare che le numerosità suddette si riferiscono ai negozi che hanno scelto di essere presenti come utenza di diritto (e non pubblicitaria) su questa pubblicazione. Pertanto si è scelto nel nostro esempio di prendere in considerazione tali numerosità.

Avendo stabilito che il campione debba avere un numero totale di 5.000 nominativi, calcoliamo ora da quanti potenziali deve essere composto il campione, in base alle stesse percentuali sopra riportate:

- TOTALE	100,0	5.000
- Alimentari	17,9	895
- Bar e Caffè	35,6	1.780
- Gastronomie	3,8	190
- Gelaterie	2,6	130
- Macellerie	13,8	690
- Panetterie	16,9	845
- Pasticcerie	3,6	180
- Pescherie	5,8	290

In questo modo si può essere sufficientemente sicuri di non inficiare i dati con un'eccessiva presenza di potenziali appartenenti ad alcune categorie mentre altre

rischiano di essere sotto rappresentate ed i risultati che otterremo dall'iniziativa potranno essere considerati più affidabili.

Come si può immaginare gli elementi testabili sono molteplici.

Innanzitutto, come abbiamo visto nell'esempio, la lista. È forse la situazione più frequente, ma non va dimenticato che in realtà ogni elemento di un'operazione di M.D. può essere oggetto di test. L'offerta con tutti i suoi componenti, quali il prodotto, il prezzo, la presenza di un incentivo, ma anche il mezzo ed il messaggio.

Ma anche altri fattori quali il periodo dell'anno, per individuare se vi siano fenomeni di stagionalità, od un'area geografica, per rilevare eventuali concentrazioni di potenzialità in un determinato territorio.

È però assolutamente importante nell'effettuazione di un test, fare in modo che questo abbia come oggetto un solo elemento per volta. Questo semplicemente perché variando più di un elemento in un'iniziativa, non si saprebbe a che cosa attribuire il risultato.

Si deve procedere con le varie combinazioni, annotandosi i rispettivi risultati, come mostra la tabella sottostante.

	OFFERTA A	OFFERTA B	OFFERTA C
LISTA A	RED 1	RED 4	RED 7
LISTA B	RED 2	RED 5	RED 8
LISTA C	RED 3	RED 6	RED 9

Come si vede, questo metodo di lavoro darà la possibilità di scegliere la combinazione più redditizia e di procedere ad un'operazione su larga scala riuscendo già a stimare, con buona approssimazione, quale potrà essere la misura del successo estendendo l'iniziativa ai segmenti più profittevoli.

Il telemarketing: caratteristiche, tecniche, errori da evitare

di Mariella Calvelli

15.1 Il telemarketing per la gestione razionale del mercato

Il telefono costituisce, non solo per le grandi aziende ma anche per quelle di dimensione medio-piccole, uno dei mezzi più efficaci per la gestione dei processi di comunicazione verso il proprio mercato di riferimento.

Questo strumento è infatti sempre più utilizzato per informare, promuovere, vendere e fornire assistenza ai propri clienti.

Tuttavia per essere efficace non deve essere utilizzato come "pronto soccorso", ad esempio in caso di flessione delle vendite, ma deve far parte a tutti gli effetti della strategia di marketing e comunicazione dell'azienda, nell'ambito di un programma pianificato, organizzato e gestito.

Utilizzare efficacemente il telefono come strumento di promozione commerciale non è quindi "fare un po' di telefonate" ma significa veicolare in senso positivo l'immagine della propria azienda, maggiore conoscenza del proprio mercato di riferimento, acquisizione di nuovi clienti.

A queste condizioni il telemarketing può costituire una reale opportunità per il successo duraturo dell'azienda.

Infatti, se l'obiettivo è quello di mantenere un elevato livello di fedeltà della propria clientela, conoscere il profilo di ogni cliente, dei suoi bisogni e delle sue attese costituisce per l'impresa una condizione necessaria e da tenere sotto controllo in modo costante nel tempo.

Per definizione, il marketing telefonico è l'applicazione delle tecniche del direct marketing al mezzo telefonico: stabilisce una relazione diretta e personalizzata con il proprio interlocutore, si basa su un colloquio telefonico finalizzato ad avere risposte precise in merito ad una proposta dell'azienda, raccoglie in forma sistematica le informazioni ottenute per successive azioni commerciali.

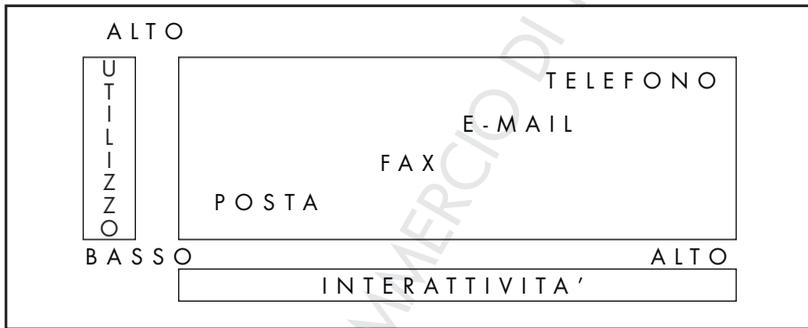
In più, rispetto agli altri mezzi del direct marketing è in grado di attivare un

processo comunicativo biunivoco in cui il cliente è sia oggetto che soggetto della comunicazione stessa.

Per questo il telemarketing, correttamente utilizzato, è in grado di fornire all'azienda informazioni utili per la pianificazione e la definizione di un offerta di prodotti e servizi personalizzati.

Il telefono inoltre presenta, in termini di diffusione, le migliori potenzialità di interattività con il cliente e ciò gli attribuisce, oggi e in futuro, un ruolo importante ed equiparato all'attuale sviluppo della comunicazione in rete (internet e posta elettronica).

Strumenti del direct marketing – diffusione e interattività a confronto



Fonte:
 Il marketing telefonico - T. Tardia - Pmi n. 2/2001.

Dunque il telemarketing è definibile come il processo grazie al quale un'azienda è in grado di identificare i potenziali mercati per i propri beni o servizi.

In generale tale termine indica la "vendita per telefono".

In senso più ampio comprende l'insieme delle azioni aziendali che hanno come obiettivo finale la vendita di un prodotto o di un servizio: l'organizzazione degli appuntamenti, la gestione degli ordini, la richiesta di assistenza, il servizio clienti, il trattamento delle richieste di informazione implicano un uso massiccio e frequente del telefono.

In questa accezione il marketing telefonico si estende a tutta l'azienda e coinvolge tutta quella che è la sfera "comunicazionale" dell'impresa.

Comunicare per telefono significa pertanto utilizzare appropriate tecniche di comunicazione verbale con l'obiettivo di una maggiore fidelizzazione dei clienti acquisiti oltre che per l'acquisizione di nuove fasce di clientela.

Il telemarketing: caratteristiche, tecniche

L'insieme delle regole che compongono tali tecniche valgono per la gestione della comunicazione telefonica nel suo complesso, indipendentemente dal tipo di applicazione e dai mercati di riferimento.

Nelle pagine seguenti l'analisi si riferisce al marketing telefonico sviluppato dall'azienda verso l'esterno, al cosiddetto telemarketing "outbound", per la varietà e complessità di situazioni che tale tipo di attività presenta.

15.2 Il telemarketing e l'azienda

Il successo di un'azione di telemarketing dipende dall'attenzione con cui il progetto viene definito e messo a punto, ma ancor prima dal suo inserimento nel contesto aziendale.

Infatti, oltre ai contenuti e alla modalità con cui viene condotta l'attività, per la buona riuscita del telemarketing è importante valutare prioritariamente gli eventuali effetti che può generare sulle strutture di contatto con le quali interagisce.

Ad esempio, è opportuno prevedere un piano di coinvolgimento della forza vendita per evitare da parte dei venditori eventuali resistenze psicologiche al cambiamento.

Spesso il venditore vive il cliente come proprio domino esclusivo e difficilmente accetta l'idea che una vendita telefonica possa dare gli stessi risultati di una vendita personale.

Il venditore teme di perdere il proprio ruolo di interlocutore commerciale unico e privilegiato soprattutto in quei casi in cui il telemarketing viene utilizzato da parte dell'azienda oltre che per l'individuazione di nuovi e specifici segmenti di clientela anche per la ricezione di informazioni e ordini telefonici da parte di clienti abituali.

Inoltre, anche nel caso in cui la campagna telefonica si fermi alla "vendita dell'appuntamento" per successiva visita della forza vendita, può accadere che il venditore ritenga tale contatto meno qualificato dei propri e pensare che comunque manchi qualcosa alle informazioni fornite da chi ha effettuato il primo contatto.

Per questo insieme di motivi è necessaria l'integrazione del telemarketing con la forza di vendita.

Ad esempio ciò può significare coordinare con i responsabili di questa struttura le aree di intervento prioritarie dell'attività telefonica, definire il ruolo del venditore come "specialista della vendita" e consulente commerciale dei grandi clienti e non come semplice "visitatore" di clienti e raccogliitore di ordini, evidenziare i vantaggi che derivano dalla nuova strategia aziendale (segnalazioni mirate per

ordini da parte di clienti interessanti, maggiore professionalità, ottimizzazione dei tempi e dei costi).

Il rapporto tra l'operatore di telemarketing e il venditore deve inoltre essere di tipo collaborativo e basarsi su una corretta e costante comunicazione tra le due strutture.

Per la migliore impostazione dell'attività di entrambe e in particolare nei casi in cui obiettivo della campagna telefonica è quello di fissare appuntamenti è importante ad esempio fare il punto con il venditore con periodicità circa il calendario delle sue disponibilità in agenda, poiché in questo caso l'operatore ha tra i suoi compiti quello di organizzare non solo il proprio tempo ma anche quello di chi effettuerà la visita.

Analogamente se l'attività è finalizzata alla vendita telefonica del prodotto o del servizio è opportuno verificare la disponibilità in termini di logistica, gestione del magazzino e contabilità circa l'effettiva capacità dell'azienda di fornire il prodotto secondo i tempi e le condizioni concordate telefonicamente dall'operatore di telemarketing con il cliente all'atto d'acquisto.

15.3 La preparazione della campagna

Definita l'area di intervento del telemarketing, la progettazione della campagna è parte integrante della buona riuscita dell'iniziativa.

L'analisi del progetto deve pertanto riguardare tre specifiche aree o fasi di realizzazione dell'attività: la pianificazione, i contenuti e l'organizzazione.

Pianificazione

Comprende la definizione degli obiettivi e dei risultati attesi, l'identificazione dei segmenti di clientela con i quali si intende comunicare, il numero complessivo di contatti utili che dovranno essere effettuati in un periodo di tempo prefissato, il numero di operatori telefonici di cui si ha bisogno, le risorse della forza vendita coinvolte.

Contenuti

Stabilito il prodotto o il servizio da proporre nel corso della campagna questa fase riguarda l'identificazione dei principali vantaggi su cui si vuole fare leva in relazione al prodotto/servizio proposto, gli argomenti e le tecniche di comunicazione da utilizzare per comprendere al meglio, nel corso del contatto, caratteristiche ed esigenze specifiche di ciascun interlocutore.

Il telemarketing: caratteristiche, tecniche

Organizzazione

Riguarda la preparazione degli strumenti da utilizzare nel corso dell'attività di vendita telefonica, la classificazione/schedatura delle informazioni raccolte sulla base dell'esito di ciascun contatto, il piano dell'andamento del lavoro (ad esempio numero di contatti utili totali da realizzare giornalmente o per settimana) e la formazione del personale dedicato.

Fanno parte di questa fase l'individuazione e il reperimento del data-base dei contatti secondo il segmento di clientela di interesse, la realizzazione del piano di comunicazione, cioè la traccia della telefonata ("script"), il repertorio obiezioni, la scheda contatto.

In sintesi, prima di avviare una campagna di telemarketing occorre dunque rispondere a ciascuna delle seguenti domande:

PIANIFICAZIONE	CONTENUTI	ORGANIZZAZIONE
qual è il prodotto di cui voglio parlare?	quali domande devo porre al cliente per conoscerlo meglio?	dispongo di un data-base per i contatti?
con quale obiettivo?	..e per cogliere le sue esigenze?	ho definito uno script di telefonata?
a chi voglio proporlo?	quali sono i vantaggi del mio prodotto/servizio?	..e un repertorio obiezioni con le relative risposte/argomentazioni?
a quanti voglio proporlo?	sto utilizzando termini, frasi, espressioni corrette?	quali caratteristiche ha il personale dedicato?
con quali tempi?		
quante e quali risorse interne possono dedicarsi all'attività telefonica?	qual è per il cliente l'immagine del mio prodotto e della mia azienda a contatto telefonico concluso?	ed è formato alle tecniche di comunicazione telefonica?
in quali termini è coinvolta la forza di vendita?		

15.4 Le caratteristiche della comunicazione telefonica

Il telemarketing ha la massima efficacia se instaura e mantiene un dialogo proficuo sia con i clienti acquisiti sia con i clienti potenziali di segmenti qualificati.

Per questo vendere al telefono non è un'attività da gestire in modo improvvi-

sato e comporta una sorta di "responsabilità" nel saperlo utilizzare con attenzione. Fare telefonate invadenti, sottoponendo il clienti a forti pressioni o in un momento inopportuno non può che risultare controproducente.

L'operatore/l'operatrice è essenzialmente l'azienda che parla e ascolta i propri clienti, costituisce pertanto la "voce" e l'"udito" dell'azienda nel proprio mercato di riferimento.

Quindi, le parole adottate, il modo di presentarci, come rispondiamo e il tono della voce, sono solo alcuni degli aspetti che possono attrarre i clienti o viceversa indirizzarli ad un recapito diverso, quello della concorrenza.

Cosa c'è di diverso dunque nella comunicazione telefonica?

Per comprendere perché al telefono sia necessario utilizzare specifiche tecniche di comunicazione bisogna partire da due condizioni che caratterizzano tale strumento: la *forte dispersione a cui è soggetta la comunicazione verbale e l'assenza della fisicità*.

Ciò significa che nella definizione del piano di comunicazione telefonica si deve tener conto non solo di tutti gli aspetti relativi alla comprensione del messaggio, ma anche dell'impossibilità di poter supportare il messaggio stesso con l'ausilio delle immagini e della gestualità.

L'interagire di queste due "condizioni" definisce la peculiarità del comunicare al telefono.

DISPERSIONE		ASSENZA DELLA FISICITÀ
ciò che il chiamante vuole dire	100 %	 assenza dello sguardo
ciò che il chiamante dice	80 %	 assenza dei gesti
ciò che il ricevente sente	70 %	 assenza dell'atteggiamento
ciò che il ricevente recepisce	50 %	
ciò che il ricevente assimila	20 %	
ciò che il ricevente può trasmettere correttamente ad altri	10 %	

Il telemarketing: caratteristiche, tecniche

Forte dispersione significa che del messaggio trasmesso quello che viene effettivamente recepito e assimilato dal ricevente è una piccola parte rispetto all'insieme dei contenuti che si intendono comunicare.

In altri termini, stabilito il messaggio non è detto che sia effettivamente sentito, ascoltato, capito, accettato, ricordato e infine applicato, in grado cioè di portare l'interlocutore ad un'azione successiva, all'atto d'acquisto vero e proprio.

Posta questa prima condizione generale, il telefono ci priva inoltre, come si è detto, della fisicità.

Non si può vedere in faccia l'interlocutore, non si può leggere l'espressione del volto del cliente, è assente lo sguardo da cui si ricavano indicazioni e informazioni preziose sui pensieri di chi si ha di fronte.

Si consideri inoltre che per l'operatrice o l'operatore di telemarketing non vedere l'interlocutore può creare difficoltà in termini di chiarezza e completezza espositiva del messaggio, poiché nel corso della telefonata è soggetto ad un processo di costruzione dell'immagine del cliente e delle sue necessità.

Ciò vale per ciascun contatto, ognuno dei quali si presenta di volta in volta diverso, a seconda della personalità, della modalità di approccio e delle specificità proprie di ciascun interlocutore.

Per questo anche al più preparato dei televenditori può capitare che, in un istante, la "memoria" su ciò che conosce e gestisce abitualmente venga a mancare.

Per agevolare l'attività di contatto telefonico è necessario quindi dotare il personale dedicato di tecniche di comunicazione specifiche, in grado di compensare le criticità legate alla natura stessa dello strumento telefono.

15.5 Le tecniche del telemarketing

La comunicazione telefonica non può basarsi sulla fisicità, di conseguenza assumono importanza rilevante la voce, le cose che diciamo e le modalità, la forma con cui vengono espresse.

Di fatto la voce è l'unico strumento di cui si dispone per veicolare il messaggio, per mostrare le caratteristiche del prodotto o del servizio proposto, per "far vedere" l'azienda al cliente.

Ciò ha maggior peso nel caso in cui il telemarketing sia rivolto a segmenti di clientela contattati per la prima volta: l'interlocutore non si aspetta la nostra telefonata, non ci conosce, dispone di filtri ed è diffidente.

Per il cliente l'impatto della voce, la prima immagine che percepisce del chiamante e dell'azienda rappresentata è fondamentale per decidere se acconsentire o meno al proseguimento della telefonata.

La voce rappresenta a tutti gli effetti la persona, l'esprime, ne rivela il carattere e la personalità, soprattutto in un contesto di assenza di fisicità.

Il tono utilizzato, il ritmo e la fluidità sono quindi fondamentali per trasmettere il messaggio e mettersi in sintonia con l'interlocutore.

Nel contatto di vendita è possibile individuare tre fasi che agiscono sul cliente e sulle quali è necessario far leva per il buon esito della vendita stessa.

La prima, quella della "simpatia" agisce a livello della dimensione affettiva e riguarda la capacità di entrare in sintonia con il cliente.

La seconda fase, delle "conoscenze professionali" ha a che fare con la dimensione intellettuale, con la capacità di mostrare il prodotto e di argomentarne le caratteristiche, i vantaggi.

L'ultima dell'"autorevolezza" è la dimensione volitiva, dimostra l'attitudine a comprendere il cliente e le sue esigenze, la capacità di proporre una soluzione, di saper reagire ad un'obiezione; esprime nel complesso il senso di affidabilità in grado di provocare nel cliente la decisione finale, l'atto d'acquisto.

Nel contesto di vendita telefonica agire sulla dimensione affettiva significa avere la capacità di "aprire" il dialogo con un interlocutore fisicamente distante, dedito alla sua attività, passivo nei confronti della nostra proposta.

Come ottenere la sua disponibilità?

L'approccio

La prima regola del telemarketing è quella di parlare con voce sorridente.

Il sorriso si percepisce, crea un contesto "sereno", influenza positivamente il tono della voce, che deve essere espressiva, naturale e piacevole da ascoltare.

Ciò significa evitare bisbigli ed esplosioni di voce poiché agiscono negativamente sulla comprensione da parte dell'interlocutore.

Il sorriso è fondamentale, ma ovviamente da solo non basta.

Il cliente non dispone di un nostro biglietto da visita e non deciderà di dedicarci del tempo senza avere un'idea precisa di chi siamo, per quale azienda lavoriamo, qual è il motivo del contatto.

La presentazione deve dunque essere chiara e comprensibile, accompagnata da una frase breve sullo scopo del contatto, comunque in grado di orientare il cliente circa il contenuto della telefonata.

È opportuno inoltre accertare preliminarmente di essere in comunicazione con il giusto interlocutore, verificare e/o ottenere il suo nominativo, chiedere esplicitamente la disponibilità al contatto.

Una buona formula introduttiva è quella che aggancia l'attenzione del cliente, convince il cliente a non riattaccare, fornisce elementi per scoprirne la disponibilità.

Il telemarketing: caratteristiche, tecniche

Cominciare con una frase e una domanda introduttiva offre a chi risponde l'opportunità di entrare in conversazione e crea un ponte utile per passare alla seconda fase della telefonata, la raccolta delle informazioni e la presentazione dell'offerta.

Ad esempio, una formula d'apertura positiva può essere *"buongiorno sono Anna Vivaldi della Lash di Roma. Parlo con il responsabile acquisti? Lei è il Sig./Sig.a...? Le telefono a proposito di una nuova soluzione per la gestione della regalistica aziendale. Posso farle qualche domanda?"*

Se queste sono le tecniche di cui tener conto per ottenere la disponibilità al contatto, bisogna però considerare che nella fase di approccio non sempre risulta possibile parlare direttamente con il cliente, a causa della presenza in azienda dei cosiddetti "filtri".

La gestione del filtro

Si pensi ad esempio a tutti i casi in cui viene comunicato alla centralinista o alla segretaria che non devono essere passate telefonate di aziende "sconosciute", oppure ad interlocutori mai reperibili e per i quali rispondono persone disponibili al contatto ma che non hanno effettivo potere decisionale e d'acquisto circa la nostra proposta.

I primi due, centralinista e segretaria sono i filtri più ricorrenti ma è soprattutto nel caso della segretaria che è importante non incorrere in errori che potrebbero compromettere del tutto la possibilità di "entrare" in azienda.

Per ruolo, uno dei suoi compiti è quello di accertare il livello di interesse della chiamata e in base a questo decidere o meno se e quando è opportuno far passare la telefonata.

È necessario dunque ottenere la sua collaborazione, coinvolgerla fornendo pochi ma chiari elementi circa lo scopo della telefonata, tralasciando particolari specifici del prodotto o del servizio che si vuole proporre.

Ad esempio, difficilmente un'espressione del tipo *"lei non può decidere.."* ci aprirà le porte, mentre *"lei mi può aiutare.."* oppure *"desidero parlare con il responsabile degli aspetti per lui importanti nella scelta di.."* avrà un impatto decisamente più favorevole.

Soprattutto, tale approccio, renderà consapevole il filtro del riconoscimento da parte nostra dell'importanza del suo ruolo e allo stesso tempo del livello di interesse dell'argomento, e della conseguente necessità di dover interloquire personalmente con il responsabile.

Superati i primi due filtri è possibile incorrere nella figura di chi è disponibile al contatto pur non ricoprendo un ruolo di effettiva responsabilità, come ad esempio un assistente o un collega di una diversa funzione aziendale.

Può costituire un filtro insidioso nel caso in cui si forniscano troppi elementi relativi al prodotto o al servizio poiché si rischia di non vedere accettata la pro-

posta e di dover escludere a priori la possibilità di un successivo contatto con il giusto interlocutore (*"sono sicuro che non è di interesse per il mio collega"*).

Come si gestisce?

È necessario evitare perdite di tempo, verificare e individuare il nominativo dell'interlocutore di interesse, cogliere l'occasione per ottenere indicazioni riguardo il momento più opportuno per il contatto e infine, prendere nota del nominativo del filtro.

È infatti dimostrato che, in un contesto comunicativo in cui i due interlocutori non si conoscono, il livello di attenzione tende ad essere maggiore se il chiamante dispone del nominativo della persona chiamata e la cerca su segnalazione di terzi: *"Sig. Doni? buongiorno sono Anna Vivaldi della Lash di Roma. Il Sig. Quintini mi ha detto che posso parlare con lei a proposito di..."*.

Superati i filtri ed ottenuta la disponibilità dell'interlocutore lo schema della telefonata segue un percorso che si sviluppa sull'identificazione degli effettivi bisogni del cliente.

Conoscere le esigenze dell'interlocutore costituisce infatti la condizione di base per poter evidenziare i vantaggi della proposta e definire una soluzione specifica, cioè *"cucita su misura"* in relazione agli elementi forniti dallo stesso cliente.

La tecnica più utile ed appropriata per conoscere fatti, impressioni, opinioni, motivazioni e per ottenere inoltre attenzione e approvazione è quella delle domande.

Le domande efficaci

Nel contatto di telemarketing è possibile attribuire alle domande una triplice funzione.

Innanzitutto creano un rapporto con l'interlocutore e suscitano il suo interesse - il cliente di solito risponde volentieri alle domande, preferisce parlare di sé (*"la mia è una situazione molto particolare"*) piuttosto che ascoltare passivamente lunghi discorsi che elogiano un prodotto o un servizio non conosciuto o peggio ancora non necessario.

In secondo luogo, forniscono elementi per la maggiore conoscenza del cliente e ne identificano un bisogno.

Infine costituiscono una funzione *"guida"* per lo svolgimento del colloquio che, per essere efficace e avere esito positivo deve svolgersi procedendo secondo un *"percorso a tappe"*, una sequenza predefinita e governata dall'operatore nel corso dell'intera telefonata.

In altri termini, chi fa domande conduce e ha la possibilità di orientare l'interlocutore a proprio favore - ad esempio il cliente sta evidentemente guidando se l'operatore si ritrova affannato nel dover rispondere a continue domande del cliente poste con il chiaro intento di portarlo *"fuori strada"*.

Quali domande?

TIPI DI DOMANDA	CARATTERISTICHE E APPLICAZIONI
DOMANDE APERTE	<p>Portano il cliente al dialogo, non è possibile rispondere con un semplice "sì" oppure "no", aiutano a qualificare il cliente, se è interessato e a che cosa. Ad esempio:</p> <p>"come gestite in azienda il rifornimento di...?"</p> <p>"solitamente a chi vi rivolgete per la gestione di...?"</p> <p>"che cosa pensa a proposito di...?"</p> <p>"che cosa cerca in particolare?"</p>
DOMANDE CHIUSE	<p>Otengono una risposta precisa, ma chiudono il discorso, si possono utilizzare quando il cliente si dilunga o quando cerca di sviare il discorso, servono a riportare l'attenzione del cliente al vero scopo della telefonata, a verificare fatti particolari e permettono di proseguire con il "sondaggio" a domande aperte o con la proposta d'acquisto.</p> <p>Ad esempio:</p> <p>"Lei utilizza il computer?" "sì" → "per quali attività?" "ha avuto occasione recentemente di valutare le novità nella gamma delle soluzioni proposte?"</p> <p>"sì" → "le propongo di..." "no" → "cosa ne pensa?"</p>
DOMANDE DI CONFERMA	<p>Consentono di approfondire un'affermazione del cliente. Ad esempio il cliente dice "ho già ricevuto la visita di un vostro venditore" → "quando, a quale proposito?"</p>
DOMANDE INVITO	<p>Servono per indurre il cliente a parlare, utili soprattutto nel caso in cui l'interlocutore è reticente oppure di poche parole. Ad esempio: "mi faccia capire meglio, a cosa sta pensando..?"</p>
DOMANDE A RISPOSTA OBBLIGATA	<p>Impongono una risposta affermativa. Si basano sulla precisa conoscenza delle preferenze e delle convinzioni del cliente. Ad esempio: "Lei cerca un prodotto di migliori prestazioni ad un prezzo allineato all'attuale, vero?"</p>
DOMANDE ALTERNATIVE	<p>Chiedono al cliente di scegliere fra due tipi di risposta. Focalizza su aspetti specifici della proposta, guida ad una scelta. Ad esempio: "preferisce il modello standard oppure quello modulare?"</p>
DOMANDE REITERATE O PARAFRASI	<p>Ripetono, con parole diverse, la risposta del cliente per ottenere una conferma. Sono utili per verificare un'effettiva esigenza e per un ulteriore coinvolgimento dell'interlocutore. Ad esempio il cliente dice "non accettiamo sistemi di pagamento rateizzati perché dovremmo aumentare i prezzi" → "quindi state cercando più clienti che paghino in contanti e valutino il prezzo, vero?"</p>

Una modalità diversa ma estremamente efficace di porre domande è l'utilizzo delle pause.

Far parlare il cliente secondo un percorso guidato che consenta di identificarne i bisogni non può prescindere dalla capacità di ascolto dell'operatore.

Quindi, essere in grado di gestire il "silenzio" costituisce a tutti gli effetti un'ulteriore opportunità di conoscenza del cliente. Infatti, una pausa utilizzata al momento giusto e di durata adeguata offre all'interlocutore lo spazio necessario per "far venire in mente" e riflettere "a voce alta" sui propri interessi commerciali: *"in effetti, pensandoci mi viene in mente..."*.

Oltre alla capacità di individuare bisogni e aspettative dell'interlocutore l'esito positivo di una campagna di telemarketing è condizionato dalla modalità con cui si "fa mostra" del prodotto.

L'argomentazione dei vantaggi

Dilungarsi in descrizioni "monologo" lunghe e dettagliate può risultare controproducente poiché le caratteristiche di prodotto assumono importanza soprattutto in relazione all'utilità che il cliente percepisce di poter ottenere.

Trasformare il potenziale cliente in acquirente comporta quindi la capacità di descrivere il prodotto facendo leva sui vantaggi attesi dall'interlocutore, poiché sono i vantaggi e non le caratteristiche, che rispondono alla domanda del cliente *"cosa ci guadagno?"*

Nel corso della telefonata l'interlocutore comincia quindi di fatto ad assorbire il messaggio di vendita facendo emergere la necessità di poter disporre di elementi sufficienti per valutare l'effettivo interesse della proposta. Il processo attraverso cui il cliente segnala tale condizione si manifesta di solito sotto forma di obiezione.

Saper ascoltare si rivela essere, anche in questo caso, la chiave di lettura per identificarne i motivi e le resistenze che ne compongono la base.

Le obiezioni, minaccia o opportunità?

Le obiezioni del cliente fanno parte integrante del processo di vendita, sono il sintomo di una resistenza al quale può risultare difficile reagire, ma costituiscono a tutti gli effetti uno strumento in più per il raggiungimento dell'obiettivo di vendita.

Quando l'interlocutore obietta di fatto sta dicendo *"si spieghi meglio così da poter assumere una decisione d'acquisto ben ponderata"*.

In pratica le obiezioni possono scaturire dal desiderio di essere rassicurato.

Tale esigenza si compone di diversi elementi tra cui la necessità di conoscere meglio il prodotto, di analizzare i vantaggi della proposta, di ottenere conferme.

Il telemarketing: caratteristiche, tecniche

Le obiezioni, inoltre, sono indicative del livello di attenzione e di interesse del cliente e se individuate correttamente forniscono preziosi suggerimenti circa gli aspetti della proposta a cui dar maggiore rilievo.

Ciò nonostante possono costituire un reale "pericolo".

Nella maggior parte dei casi infatti l'interlocutore esprime una falsa resistenza, vale a dire ricorre ad un'argomentazione o ad una scusa per ritardare la conclusione di una trattativa o per evitarla del tutto, in modo da non incorrere nello spiacevole compito di dire "no".

Si tratta di un vero e proprio meccanismo di difesa, il cliente in realtà non desidera fornire una risposta e intende chiudere al più presto la telefonata perché il suo interesse non è stato risvegliato.

Di solito però la falsa obiezione sottintende da parte del cliente l'esigenza di appurare il grado di competenza e di affidabilità di un venditore che non vede, della professionalità di un'azienda che non conosce e della qualità di un prodotto di cui non ha mai avuto esperienza.

Interrompere o contrastare per il timore di non saper rispondere è controproducente poiché porta l'interlocutore ad assumere un atteggiamento di chiusura.

Inoltre, rispondere in modo "sbrigativo" ad una falsa obiezione può compromettere negativamente l'esito della telefonata. Il rischio è di focalizzare la comunicazione su argomenti di scarso interesse per il cliente, oppure, peggio ancora di evidenziare soluzioni non opportune o negative rispetto alle sue effettive necessità.

Una proposta affrettata presenta dei rischi ulteriori in caso di obiezione inespressa, quando cioè il cliente non parla, non esprime esplicitamente le proprie opinioni.

Infatti al telefono è difficile rendersi conto di tale obiezione poiché per la natura del mezzo non si è in grado di visualizzarne la natura (disinteresse?, distrazione?, momento poco opportuno? fastidio?).

La tecnica per contrastare il carattere nascosto di questo tipo di obiezione è quella di indurre l'interlocutore a parlare. Ad esempio, *"sono stato poco chiaro su qualche punto?"* oppure *"mi pare di avvertire che lei sia indeciso, per quale motivo?"*

La vera difficoltà delle obiezioni sta dunque nella capacità di saperle riconoscere.

Per "svelarle" è necessario ascoltare con attenzione, raccogliere la maggior quantità di informazioni utilizzando la tecnica delle domande, infine proporre una soluzione mostrandone i vantaggi.

Trasformare la resistenza del cliente in concreta opportunità comporta quindi la capacità di farne emergere la reale esigenza.

Ciò significa sondare la disponibilità dell'interlocutore fino a quando la vera obiezione non viene portata alla luce. Spesso questo risultato si ottiene chiedendo semplicemente *"Perché?"* oppure *"Mi faccia capire meglio"* oppure *"Cioè?"* oppure *"Ad esempio?"*

Anche nel caso di obiezione reale, è necessario effettuare un percorso di riconoscimento circa la *"fondatezza"* della resistenza espressa.

Generalmente tale obiezione si presenta all'inizio della telefonata, ad esempio quando il cliente dice di non essere disponibile, di non avere il tempo di ascoltare. In questo caso non bisogna forzare la comunicazione ed è consigliabile rimandare la telefonata ad un momento più opportuno (*"preferisce che la richiami in un altro momento?"*).

Se l'obiezione è reale l'interlocutore accetterà di fissare un successivo appuntamento telefonico, se falsa, tale richiesta lo obbligherà a svelare la vera natura della resistenza.

Per superare le obiezioni del cliente e chiudere positivamente la vendita occorre in sintesi:

- adottare un approccio positivo - introdurre la risposta con un *"sì"* oppure *"certo"* o *"capisco"* - fa percepire di aver sollevato una questione importante, il cliente si sente *"compreso"*
- focalizzare la comunicazione sul cliente - utilizzare termini che pongono l'interlocutore e i suoi interessi al centro dell'attenzione - *"lei"*, *"la sua azienda"*, *"le sue esigenze"*
- ricondurre l'obiezione generica ai suoi termini essenziali - *"ad esempio?"*, *"a cosa sta pensando in particolare?"*
- guidare alla decisione d'acquisto - rispondere all'obiezione con frasi semplici e concise, evidenziare i vantaggi del prodotto, visualizzare la soluzione utilizzando un'immagine forte e risolutiva (*"pensi ad esempio alla possibilità di..."*)
- sollecitare l'azione - a risposta conclusa, formulare la proposta d'acquisto (*"per questo le propongo di..."*)

La chiusura

L'operatore di telemarketing deve saper cogliere l'opportunità di chiudere una vendita il più rapidamente possibile.

Segnali favorevoli da parte del cliente possono essere individuati ad esempio nella voce - il tono diventa più cordiale, meno freddo e distaccato - oppure nella richiesta di informazioni specifiche, relative alle condizioni di pagamento o alle modalità di consegna.

Come riconoscere l'obiezione del cliente



Un'altra indicazione importante riguarda inoltre quelle situazioni in cui l'interlocutore attiva un confronto tra il prodotto oggetto della telefonata rispetto ad altre offerte concorrenti.

In questi casi, quando cioè il cliente mostra una buona disposizione all'acquisto, continuare ad aggiungere elementi in più o proseguire nel sondaggio di conoscenza delle esigenze può compromettere negativamente l'esito della telefonata.

Mostrare incertezza e incapacità di chiudere il contatto pregiudica in generale l'immagine dell'azienda soprattutto nei casi in cui il cliente non esprime interesse nei confronti del prodotto.

A fronte di due, tre obiezioni reali, una volta individuato il vero motivo del non acquisto bisogna riconoscere che non sussistono gli elementi concreti per poter procedere con la vendita.

È necessario pertanto chiudere in modo positivo, lasciandosi dietro di sé una "porta aperta" per non precludere eventuali contatti futuri con l'interlocutore. Una modalità positiva di chiusura è, ad esempio: *"capisco Sig. Doni. Le lascio in ogni caso i nostri riferimenti... Non esiti a contattarci per qualsiasi necessità"*.

15.6 I risultati della campagna

Leggere correttamente i risultati di una campagna di telemarketing significa saper vedere oltre l'analisi della redemption intesa come numero di vendite sul totale dei contatti utili realizzati.

Utilizzare tale strumento comporta infatti sia l'opportunità di far conoscere i vantaggi dei propri prodotti sia la possibilità di esplorare e comprendere meglio il proprio mercato di riferimento.

Il punto di forza del telemarketing è di poter ottenere subito e da ogni singolo cliente la risposta – positiva o negativa che sia – e soprattutto le motivazioni che la compongono. È in grado pertanto di definire il profilo dei potenziali clienti, di capire quali sono le criticità e i vantaggi dell'offerta.

Così non è ad esempio per il mailing-package o per la campagna pubblicitaria "di massa", la cui efficacia è ovviamente misurabile ma sono necessari tempi più lunghi.

In termini pratici gestire in modo razionale la campagna di telemarketing significa saper leggere e utilizzare tutte le informazioni raccolte per supportare le successive azioni commerciali e di marketing dell'azienda.

Tale strumento costituisce dunque una fonte di aggiornamento sistematico e costante del data-base clienti, risorsa cruciale per ogni impresa orientata al mercato.

CAMERA DI COMMERCIO

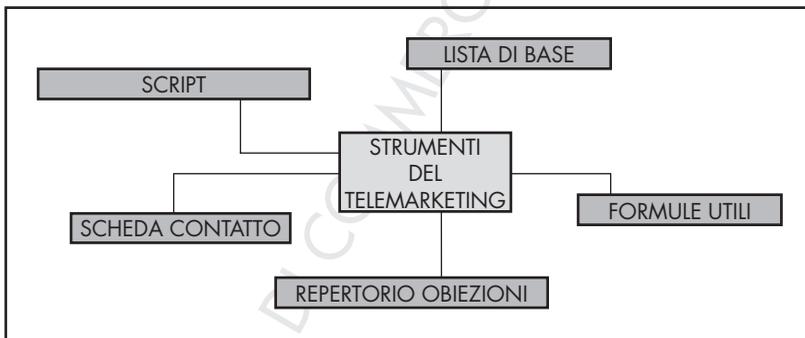
Gli strumenti del telemarketing

di Mariella Calvelli

16.1 Di quali strumenti disporre?

Conoscere gli aspetti relativi alle caratteristiche e alle tecniche di comunicazione telefonica costituisce una condizione essenziale per conseguire risultati positivi in termini di notorietà, immagine e acquisizione di nuovi clienti.

Tuttavia, l'esito di una campagna di telemarketing è fortemente influenzato dal tipo e dalla "qualità" degli strumenti di cui l'azienda si avvale per la realizzazione dell'attività, indipendentemente dagli obiettivi e dai segmenti di clientela che si intendono "conquistare".



16.2 La lista di base

La qualità degli elenchi utilizzati influisce direttamente sul successo o l'insuccesso di una campagna di telemarketing.

Infatti, le informazioni preventive sul cliente supportano l'operatore nella fase di pianificazione e preparazione alla telefonata che precede il contatto. Più dati si hanno a disposizione, più è facile poter individuare le aree di interesse di quella specifica azienda.

Ad esempio, prevedere a "tavolino" quali sono i prodotti/servizi dell'interlocutore e il suo mercato di riferimento consente di immedesimarsi nella sua situazione e nelle sue esigenze.

Ciò risulta estremamente utile, poiché il cliente vuole interloquire con un esperto, in grado di risolvere le sue aspettative – una frase tipica è *“il nostro settore è molto particolare”*, è necessario quindi dare la sensazione di essere all’altezza della sua situazione.

Se il target-group della campagna è costituito da clienti conosciuti, vecchi o attuali, la lista di base a cui far riferimento è l’archivio o lo schedario aziendale – in questo caso la campagna telefonica offre inoltre l’opportunità di eventuale verifica e aggiornamento dei dati.

Quando si contattano clienti potenziali si possono usare liste diverse a seconda del grado di qualificazione.

La lista di base può essere una semplice estrazione dall’elenco telefonico, oppure una lista *“arricchita”* – ad esempio acquirenti di un prodotto simile, o appartenenti ad una particolare categoria, oppure una lista elaborata come risultato di precedenti operazioni – metodo probabilistico, ad esempio forma giuridica e/o numero delle linee telefoniche.

16.3 Lo script di telefonata

Utilità dello script

Chi è contrario all’uso tassativo dello script sostiene che per lavorare sia sufficiente dotare i propri operatori di una buona formazione e di un minimo di istruzioni circa le caratteristiche di prodotto.

Di fatto, come dimostra l’esperienza di diverse aziende, approcciare il cliente senza avvalersi di tale strumento può comportare un aumento medio della durata delle telefonate, con una conseguente crescita dei costi generali di realizzazione dell’attività.

Inoltre, il rischio dell’approccio *“libero”* è che ciascun operatore interpreti la telefonata a proprio modo e che i clienti non ricevano un messaggio coerente ed omogeneo, con ripercussioni negative sulla qualità complessiva e sull’esito delle telefonate.

In realtà adottare una traccia di telefonata strutturata presenta evidenti vantaggi e agevola lo svolgimento dell’attività nel suo insieme. Infatti programma, guida, controlla i contenuti della telefonata e lo svolgersi della comunicazione oltre a garantire la validità e la continuità dei risultati.

In altri termini, senza uno script si rischia di incorrere in ripetizioni, omissioni, contraddizioni ed errori.

Qual è lo script ideale?

Lo script costituisce l'insieme dei contenuti di comunicazione della telefonata.

Tale strumento per essere efficace deve fungere da veicolo dei concetti e delle idee che vogliamo trasmettere e comprende quindi i seguenti stadi di comunicazione:

la presa di contatto – la ragione per cui ci si rivolge al cliente

la scoperta delle caratteristiche dell'interlocutore e delle sue esigenze – come essergli utile

la vendita – effettuata in funzione di quanto emerso nella fase precedente

la conclusione della telefonata.

Per ognuna di queste fasi è necessario definire cosa dire (contenuti), come dirlo (tono della comunicazione), come far parlare (tecnica di domanda), come ascoltare (tecnica d'ascolto), cosa rispondere (benefici del prodotto), come rispondere (tono dell'argomentazione).

Il testo inoltre deve tenere conto della "curva dell'attenzione" del cliente che tende a calare dopo i primi quattro-cinque minuti di conversazione.

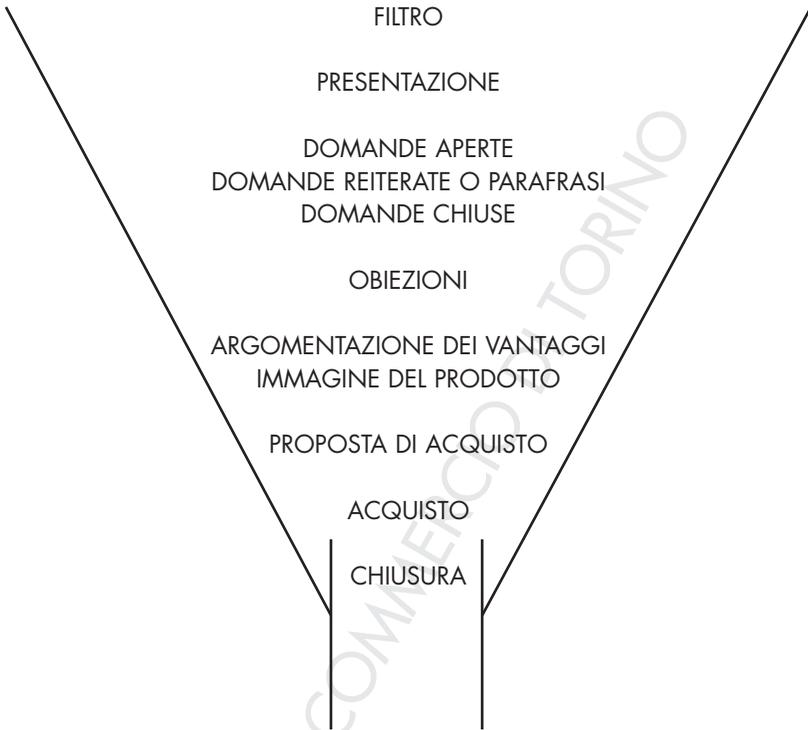
In sintesi, il profilo "migliore" di uno script di successo è quello definito tenendo conto che deve assolvere ai seguenti compiti:

- superare il filtro ed entrare in contatto con il "decisore"
- far cadere e superare la barriera della diffidenza
- creare il dialogo
- individuare e conoscere le esigenze del cliente
- presentare i vantaggi del prodotto sulla base delle necessità espresse
- superare le obiezioni
- proporre una soluzione
- chiudere la telefonata lasciando un' "idea" positiva, indipendentemente dall'esito.

Con un'immagine, lo script di telefonata deve presentare una struttura a imbuto, molto aperta nella fase iniziale del contatto, per raccogliere il maggior numero di informazioni, di seguito incanalate nel corso della conversazione verso l'uscita definita: quella del sì all'acquisto.

Il processo di comunicazione, in ogni fase di cui si compone, è dunque costantemente guidato dal chiamante, dall'apertura alla chiusura dello stesso contatto.

Lo script a "imbuto"



Per riuscire a guidare l'interlocutore secondo il tracciato così definito occorrono inoltre una voce "sorridente", l'utilizzo di frasi e parole semplici, uno stile affermativo e la capacità di creare immagini ed evocare soluzioni, il far vedere il prodotto perché possa essere desiderato.

16.4 Il repertorio delle obiezioni e delle argomentazioni

Comprende l'insieme delle possibili forme di obiezione che possono essere sollevate dal cliente nel corso del contatto telefonico. Tale strumento si rivela di estrema utilità poiché agevola il compito dell'operatore di trasformare le resistenze dell'interlocutore in opportunità di vendita.

Una delle tecniche più produttive per la gestione delle obiezioni è infatti costi-

Gli strumenti del telemarketing

tuita da una attenta pianificazione delle risposte. Infatti, alcune obiezioni ricorrono con frequenza, sono dunque prevedibili e "standardizzabili".

È possibile, di conseguenza, preparare a tavolino un repertorio di risposte efficaci e bene organizzate, destinate ad essere lette dall'operatore nel corso dell'attività di contatto.

Utilizzare un repertorio di argomentazioni chiare e concise comporta diversi vantaggi: la possibilità di rispondere prontamente e senza esitazioni, l'opportunità di impiegare termini e concetti appropriati, la capacità di soddisfare l'esigenza "non manifesta" del cliente di saperne di più e comprendere la convenienza del prodotto.

Vediamo di seguito alcuni esempi.

OBIEZIONE	RISPOSTA
Non mi interessa	Per quale motivo Sig. Quintini?
È sicuramente caro	Capisco Sig. Quintini. La gamma delle soluzioni è ampia, valutiamo insieme qual è la soluzione più vantaggiosa per le sue esigenze. Preferisce il modello A o B?
Non voglio farle perdere del tempo	Conoscere le esigenze dei clienti ed offrire soluzioni vantaggiose per lo svolgimento dell'attività fa parte del nostro lavoro... ad esempio, quali sono per lei gli aspetti più importanti nell'utilizzo di... ?
Lei vuole vendermi qualcosa	Prima è necessario valutare insieme qual è la soluzione migliore per lei e la sua azienda. Ad esempio, quali caratteristiche ricercate per.. ?
È un momento di crisi, devo ridurre i costi	Capisco, quindi sta cercando soluzioni adeguate alle necessità del momento con il giusto rapporto qualità/prezzo.. vero Sig. Quintini?
Ho già i miei fornitori	Bene Sig. Quintini, è un'ottima occasione per fare un confronto e valutare i vantaggi delle nostre soluzioni.

16.5 La scheda contatto

Rappresenta uno strumento utile per organizzare e razionalizzare le informazioni raccolte nel corso della telefonata.

Per ciascun contatto tale scheda deve sempre comprendere i dati relativi alle anagrafiche di base, alla "storia" del contatto, alle informazioni rilevate, all'esito dell'ultimo contatto.

Inoltre, è opportuno integrare tali dati con elementi utili per successive azioni di marketing, come ad esempio il livello di potenzialità stimata, la probabilità di acquisto, il periodo più adeguato per successivi contatti diretti.

Capitolo XVI

La scheda contatto comprende dunque l'insieme delle conoscenze che definiscono il profilo di ciascun cliente e costituisce per l'azienda uno strumento indispensabile per la qualifica e l'aggiornamento del proprio data-base di marketing.

ESEMPIO DI SCHEDA CONTATTO		
data e ora di chiusura del contatto		
operatore/operatrice (nominativo)		
azienda		
indirizzo		
località		prov.
n. tel	n. fax	
e-mail	www	
nominativo e funzione dell'interlocutore		
.....		
n. tel		n. fax
e-mail		
esito del contatto acquisto si no		
→ si, acquisto di		
→ no, acquisto perché		
ricontattare nel mese di		

16.6 Formule utili ed espressioni da evitare

In conclusione, si riportano di seguito alcuni esempi di espressioni e modalità di comunicazione da utilizzare e, viceversa, da evitare nella definizione di un piano di comunicazione telefonica di successo.

In forma di schema, il repertorio delle regole costituisce un ulteriore strumento di cui l'operatore di telemarketing dispone per poter conseguire risultati di gran lunga superiori alle aspettative.

Gli strumenti del telemarketing

UTILE	DA EVITARE
D'accordo. Va bene	Capito? Ok?
Ad esempio? Cioè? Perché?	Le spiego, ha capito?
Lei, la sua azienda, le sue esigenze	Io, me, mi.. Si fidi di me
Soluzione, vantaggio, opportunità	Problema, temo che, guajo
Parlare al presente	Usare condizionali, imperativi
Parole semplici, messaggi chiari	Parole difficili, messaggi vaghi

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

La rete affianca i mezzi tradizionali: Internet come mezzo di comunicazione

di Paola Muzzetto

17.1 I miti di Internet

Delusione, bluff, inutilità, troppi aggettivi negativi si legano alla New Economy in generale e ad Internet in particolare. Si sprecano le statistiche, le opinioni incrociate, le discussioni sul tema, spesso, però, si ragiona seguendo l'una o l'altra moda del momento e non si valutano oggettivamente i fatti.

Questo non sarà il luogo in cui trovare conferme sulle delusioni del web, ormai scontate, troppo ingigantite e sulla bocca di tutti. Questo capitolo non presenterà la realtà Internet secondo le solite generalizzazioni.

Si analizzerà invece e cercherà di dare una **soluzione ragionata ai principali miti che si sono creati intorno al concetto di Internet**, andando ad individuare il nocciolo di realtà all'interno della leggenda.

17.2 Grazie al sito si possono risolvere tutti i problemi delle aziende

Chi crede che la New Economy e Internet siano la soluzione di tutti i problemi interni all'azienda, ricade nell'errata valutazione della nuova realtà di business.

Chi l'ha creduto in passato, spesso, ha avuto grandi delusioni. Chi ha creduto di poter correre verso la meta senza imparare a camminare ha avuto torto, è vero.

Per utilizzare correttamente Internet è necessario analizzare le caratteristiche interne alla propria azienda, **definire molto chiaramente obiettivi di comunicazione, marketing e business** e, di conseguenza, progettare e realizzare un lavoro che soddisfi tutte le esigenze peculiari e differenti che ha la propria attività. Internet ha enormi potenzialità, bisogna conoscerle, valutarle, sceglierle e mantenerle nel tempo.

17.3 Internet si riduce a due o tre pagine web che servono da vetrina

Chi crede che registrare un dominio, attivare uno spazio web e pubblicare qualcosa online sia sufficiente per costruire, affermare e imporre la propria immagine aziendale e il proprio business, analizza in modo poco approfondito le conseguenze economiche di questa scelta. **Avere qualche pagina online, magari realizzata in maniera superficiale non serve a nulla e spesso risulta controproducente** per la stessa immagine aziendale, questo è vero.

Riflettiamo un attimo pensando alle campagne pubblicitarie, di cui si conosce molto meglio il linguaggio. Che impressione farebbe vedere che un'azienda per diverse stagioni ripropone il medesimo spot?

Penseremmo che non si è rinnovata nel tempo se ha sempre lo stesso messaggio da veicolare, penseremmo che è poco attenta alle evoluzioni della comunicazione e del mercato o che non ha grandi disponibilità per creare una nuova campagna e nulla di nuovo da pubblicizzare, né un prodotto, né un servizio.

Si vuole che l'utente Internet pensi le stesse cose dell'Azienda dopo mesi, anni, in cui il sito è sempre identico a se stesso e invecchia in maniera esponenziale? No davvero.

Non bisogna assolutamente perdere di vista l'importanza e le esigenze dell'utente Internet.

Questo si può evitare se l'azienda che sceglie di utilizzare Internet considera il rapporto con la propria utenza come parte centrale e tra le più importanti sin dalla progettazione del sito, fino alla scelta dei molteplici, spesso dimenticati, servizi di promozione ad esso collegati.

Realizzare e pubblicare un sito solo per celebrazione aziendale, senza la definizione di un preciso target, senza un progetto di comunicazione, senza un progetto d'interfaccia grafica, non porta certamente a grandi risultati, ma questo non è da imputare a colpe della New Economy o a Internet, bisogna imparare a conoscere il nuovo mezzo per poterlo sfruttare al meglio.

E bisogna imparare a capire che Internet possa avere, a tutti gli effetti, una grande importanza strategica per le aziende, quindi non va sottovalutato in nessun caso.

17.4 Internet non serve alle aziende

Chi crede che Internet non serva affatto alla propria azienda è legato a ciò che di Internet si sapeva e conosceva diversi anni or sono. L'ormai concluso ed eccessivo boom della New Economy e di Internet si è legato, in modo errato e

raramente ben ponderato, alla volontà di molte aziende di "essere in rete a tutti i costi" per poter vantare un proprio sito.

Tutto d'un tratto è sembrato irrinunciabile ed unica condizione di sopravvivenza, l'averne un sito aziendale. Molte aziende l'hanno realizzato in gran fretta e poi?

Dopo anni, il sito è rimasto online senza esser mai aggiornato, senza esser visitato dagli utenti, senza esser presente sui motori di ricerca e senza esser mai cresciuto seguendo le evoluzioni delle tecnologie che stanno alla base di Internet.

Questo è un grave errore di strategia aziendale, sarebbe come riproporre una campagna pubblicitaria vista, rivista, stravista e realizzata 10 anni fa.

Già perché i tempi di Internet sono molto più ristretti di quelli degli altri mezzi di comunicazione, un mese è ragionevole, tre sono molti, sei sono troppi, un anno è un'eternità.

Scegliere di utilizzare Internet, per le aziende, vuol dire essere consapevoli delle strategie di comunicazione e marketing che regolano la rete. Vuol dire conoscere tutta la gamma di nuove opportunità che Internet offre al di là del web.

Vuol dire poter **scegliere in modo ragionato quali siano i servizi che più si adattano alle esigenze della propria azienda.**

17.5 La delusione da Internet

Se tutti i siti Internet realizzati in passato avessero avuto le caratteristiche sopra elencate, se ci fosse stata maggior attenzione alle particolarità del fenomeno Internet e minor approssimazione nel desiderio di "esserci", oggi, a distanza di anni, sarebbe stato necessario chiarire perché e come si siano creati equivoci sul corretto utilizzo di Internet come strumento di comunicazione?

Questo perseverare nel seguire l'idea della "delusione del web" porta molte imprese, ad un distacco sempre maggiore dall'utenza Internet. Gli utenti, infatti, crescono, diventano più consapevoli, più esigenti, più preparati nell'interazione con i siti aziendali e con i servizi legati ad Internet. Le tecnologie per la connessione si migliorano e offrono servizi sempre più mirati alle esigenze dell'utilizzatore finale, ADSL, banda larga, tariffe telefoniche agevolate o flat.

E i progetti Internet delle aziende? Stentano a rigenerarsi, alcune imprese non si accorgono di queste evoluzioni e si perdono ottime opportunità di new business. Questa forbice va assolutamente chiusa nel minor tempo possibile per non trovarsi in svantaggio rispetto alla concorrenza non solo italiana ma anche europea e mondiale.

17.6 L'audience

A conferma di quanto detto finora, qualche irrinunciabile dato sull'utenza Internet italiana. I navigatori in Italia sono stimati intorno ai 29 milioni in notevole crescita rispetto allo scorso anno – fonte: Audiweb, Giugno 2004 –. Ciò che è ancor più interessante è che **circa 29 milioni di persone** passano sempre più tempo collegati alla rete Internet. Questo dato si traduce in un notevole mutamento dell'utilizzo di Internet da parte dell'utenza, non solo più "scaricare le e-mail" ma anche e, soprattutto, per usufruire dei servizi collegati al web: ricerca di informazioni, newsletter, mailing list, trasferimento dati, navigazione mirata, e-commerce. Questo dato indica anche che l'introduzione di tecnologie migliori, spesso legate a flat telefoniche consente agli utenti di navigare e utilizzare Internet in modo più consapevole, fluido e appagante.

Le aziende devono tener conto di questi dati per studiare le giuste strategie di comunicazione via Internet, consapevoli di poter dialogare, oggi, con 29 milioni di utenti potenziali e domani molti di più.

Sempre più spesso le pubbliche amministrazioni, i ministeri, i governi e le leggi italiane ed europee si schierano a favore dell'online e contro i risultati negativi legati ai siti delle aziende e le incentivano tramite detassazioni o finanziamenti per avere una migliore realtà Internet.

Gli **utenti crescono e vogliono servizi sempre più utili**, le opportunità di business si raffinano e diversificano sempre più, il settore pubblico invia chiari segnali per incentivare l'utilizzo di Internet e le aziende, che dovrebbero vedere in queste occasioni imperdibili, non reagiscono a sufficienza.

Bisogna riflettere su questi fatti, osservare oggettivamente la propria azienda e capire se tutte le opportunità sono state valutate nella giusta maniera e decidere come fare o rifare comunicazione, marketing e new business attraverso Internet.

17.7 La rigenerazione

Internet è attualmente in fase di rigenerazione, si sente l'esigenza di far chiarezza in questo mondo tanto esaltato per la sua estrema libertà di navigazione, si sente l'esigenza di regolamentare alcuni aspetti legati ai servizi in Internet (trattamento dei dati personali, certificazione digitale, firma elettronica, transazioni sicure).

Questo è il momento giusto per **capire come la propria azienda possa integrare con Internet**, è il momento in cui molte aziende devono diversificare la pro-

pria attività per far fronte ad un periodo di stasi economica, è il momento in cui organizzare al meglio i propri investimenti, è il momento in cui partire per essere pronti quando l'andamento del mercato riprenderà a pieno regime.

Abbiamo assistito ad un entusiasmo dilagante verso Internet da parte di tutti coloro che lo utilizzano o vorrebbero utilizzarlo come navigatori, sono stati creati i bisogni prima ancora di poter proporre soluzioni adeguate. Ora, i bisogni sono ancora vivi ed è il momento di soddisfarli e, di conseguenza, **ottenere attenzione e new business per l'azienda.**

Appurato che bisogna imparare a conoscere il web e i suoi servizi e quindi entrare nella giusta "cultura Internet", è comunque necessario continuare a fare comunicazione.

Questo è il miglior momento per affiancare strategie online e tradizionali. È necessario che il web, i suoi servizi, la carta stampata e i media viaggino su binari paralleli, con continui e utili interscambi, per raggiungere il maggior numero di persone con cui intavolare un dialogo. È giusto che l'online arrivi in modo adeguato anche a chi non ha la possibilità di collegarsi, inizi ad entrare correttamente nel linguaggio comune senza troppo distacco dalla realtà già conosciuta.

Dopo queste valutazioni e analisi, si può percepire "la delusione del web" in maniera diversa da prima, in modo più costruttivo e non più asettico e disinteressato, adatto solo per citare una frase di tendenza durante un discorso.

Ci sono stati errori e superficialità su diversi fronti, è cosa nota, ora bisogna prenderne atto senza continuare a fare congetture e addossare tutte le colpe agli eventi, quali che siano.

È necessario crescere con Internet ponderando meglio le scelte che collegano la propria attività ad Internet, affidando la propria strategia online a professionisti che sono in grado di gestirla sia in fase iniziale sia nel tempo.

Da una parte la New Economy è stata sopravvalutata, dall'altra Internet è stato sottovalutato o visto in maniera poco approfondita, nel mezzo c'è la realtà odierna: **un nuovo mondo di comunicazione, marketing e business che si sta consolidando dopo un'irrompente esplosione e una mesta implosione, nell'economia mondiale.**

Vediamo ora che cosa implica la comunicazione via Internet, quali sono le caratteristiche di tale comunicazione e cerchiamo di capire come è posizionato o realizzato il sito Internet dell'azienda.

17.8 Il rapporto tra Internet e l'azienda

L'azienda che decide di entrare in rete ha a che fare con un processo comunicativo molto importante. Pensare ad Internet vuol dire scegliere di presentare la

propria realtà aziendale al mondo intero. Cambiano i punti di riferimento, i target cui rivolgersi per presentare i propri prodotti o servizi.

Per affrontare questo passaggio l'azienda deve decidere cosa comunicare agli utenti e cosa vuole ottenere grazie al messaggio che invia.

Internet è un ulteriore **sbocco comunicativo**, un luogo virtuale in cui inserire tutte le informazioni che riguardano l'impresa e le caratteristiche che la differenziano dalla concorrenza diretta e indiretta. Il punto di partenza per presentarsi su Internet è capire che, grazie a questo passo, si avrà la possibilità di dialogare con un numero enorme di nuovi clienti potenziali.

Gli utenti che vedranno il sito dell'azienda potranno farsi un'idea della realtà che questa rappresenta, delle caratteristiche che questa possiede, senza possibilità di replica immediata da parte dell'azienda. È quindi molto importante valutare, analizzare e pianificare al meglio le linee guida della comunicazione che dovrà trasparire attraverso il sito Internet.

17.9 Il rapporto tra Internet e l'utenza

L'utente (sia business sia consumer) che visita il sito di un'azienda, spesso, ha **un interesse specifico per il settore merceologico** in cui questa è inserita.

La maggior parte dei navigatori che frequentano siti aziendali lo fanno per raccogliere informazioni, valutare le capacità, le caratteristiche di svariate aziende concorrenti tra loro. Quelle che hanno il sito con una comunicazione specifica, ben delineata e servizi migliori, saranno prese in considerazione.

Quelle che invece hanno una presenza web poco curata o non aggiornata saranno inevitabilmente escluse dall'elenco delle aziende affidabili con cui intavolare rapporti di collaborazione, fornitura, partnership o scambi commerciali di qualunque tipologia.

Questo è un dato su cui ragionare. La comunicazione aziendale su **Internet dà ai clienti potenziali la prima immagine dell'azienda**, le informazioni aggiuntive sul sito fanno il resto.

Se questo processo comunicativo si interrompe per errori nel passaggio dell'informazione tra l'azienda e l'utente, non si potrà tornare indietro e la comunicazione sarà interrotta senza che l'azienda possa immediatamente intervenire in propria difesa. Questa è la tipica situazione che esprime il concetto di "sito controproducente".

17.10 Il rapporto di comunicazione tra l'azienda e l'utente

Il rapporto di comunicazione Azienda – Utente ha caratteristiche particolarissime. È un **rapporto unilaterale di esposizione dell'informazione**.

L'azienda mette in gioco le sue carte, presenta i suoi servizi o prodotti, apre le sue porte al potenziale cliente.

Il processo di decodifica dell'utente sarà assolutamente personale, istintivo e basato su ciò che trova online. L'azienda in questa fase non sarà presente per guidare l'utente quindi non avrà possibilità di aiutarlo nella comprensione delle peculiarità che la caratterizzano, non potrà correggere il tiro se la decodifica sarà errata, non potrà chiarire i dubbi dell'utente.

Questa è una delle fasi più importanti e delicate nel processo di comunicazione tra sito e utente. Un'azienda deve avere la certezza di aver creato la miglior presentazione possibile per proporsi in modo oggettivo, **perché non avrà la possibilità di intervenire durante la costruzione dell'immagine aziendale che l'utente attua in modo del tutto soggettivo**, dalla sua postazione di lavoro, da casa sua, ma in ogni caso, a distanza di un isolato o di migliaia di chilometri dall'azienda in questione.

17.11 Un progetto di comunicazione

È quindi necessario un progetto di comunicazione, e non pensare semplicemente che sia sufficiente montare qualche pagina per entrare in contatto con potenziali clienti già pronti all'acquisto. Senza un preciso progetto di comunicazione il web sarà uno spazio in cui l'azienda sussurra timidamente qualcosa di sé ma non informa, non comunica, non interagisce con l'utente, quindi la sua presenza online non sarà giustificata, sarà quasi certamente fallimentare e non porterà buoni risultati.

Internet, in estrema sintesi, è fatto di codice binario di sequenze di zero e uno, è compito delle aziende e dei professionisti creare strategie e siti, interfacce e strutture che siano fruibili e che comunichino correttamente i messaggi che le aziende vogliono divulgare.

Un sito deve essere chiaro, deve provocare emozione, deve creare curiosità nell'utente, deve essere molto semplice senza ricadere nella banalità, deve essere originale, rispecchiare i plus della singola azienda, deve dare valore al marchio aziendale e al prodotto o servizio cui si riferisce, deve diversificarsi dagli altri di realtà concorrenti.

In passato non sempre queste regole sono state osservate.

17.12 Cosa e come può comunicare un sito?

L'analisi di comunicazione di un sito Internet va fatta creando un insieme unico tra diversi tipi di comunicazione. Nel caso dei siti Internet si nota che questo insieme è enormemente più ampio rispetto ai media tradizionali perché ad esso appartengono testi, immagini, animazioni, filmati, suoni e quant'altro si possa trovare in una schermata di un sito Internet.

Se si accetta questo insieme allargato, **entrano in gioco nuove valutazioni di comunicazione che vanno ripensate ma sempre partendo da quelle tradizionali.**

La regola primaria per un sito Internet, in particolare per la sua homepage, è rispondere a tre domande nel minor tempo possibile: chi è l'azienda, cosa fa, dove si trova. Questa trilogia ricorda le regole giornalistiche per la descrizione di un fatto da presentare al lettore, non ci si deve stupire di questo paragone, è comunicazione anch'essa, l'una sfrutta il web, l'altra la carta stampata ma la sostanza non cambia, cambiano semplicemente le modalità di pubblicazione.

Se si riflette su quest'ultimo punto ci si rende conto di quanto sia stata fuorviante l'idea di Internet che è dilagata finora. Si è cercato di far passare troppi concetti in troppo poco tempo, informatica, programmazione, approccio con le tecnologie sempre troppo nuove e complicate.

Ci si è dimenticati di **far vedere Internet per quello che semplicemente è nella realtà: comunicazione.**

Se Internet fosse stato presentato come un nuovo mezzo di comunicazione, forse sarebbe stato molto più facile avvicinare gli utenti alle nuove tecnologie e tutta la new economy avrebbe dimostrato molta più trasparenza verso l'utente e magari non ci sarebbe stata la "grande delusione" che si è appena conclusa.

Ragioniamo invece su Internet come occasione per una miglior **comunicazione d'impresa, che segue precise strategie, definite da obiettivi e target di marketing, in un logica di pianificazione e gestione di spazi pubblicitari**, tutt'altra realtà dalla mera impaginazione di loghi scansionati dalla carta da lettere e sfondi o strutture precostruite in flash o statiche senza personalizzazione per l'azienda.

Putroppo non è vero che un sito, solo perché è online, sia per forza ben progettato e ben realizzato, e non è sempre vero che un sito con una buona comunicazione e un buon design debba essere pesante, bisogna trovare il giusto compromesso tra comunicazione e funzionalità.

Guardando verso il futuro è necessario iniziare a porre basi più solide per la comunicazione su Internet. Questi sono i principali problemi che si riscontrano nei siti italiani e non. Se ci si rende conto di queste mancanze all'interno del proprio sito, si è già in grado di trovare migliori soluzioni al posto dello scarno montaggio o impaginazione di pagine web.

La rete affianca i mezzi tradizionali

Nella tabella seguente, qualche domanda e risposta sui difetti e le carenze più comuni in gran parte dei siti web.

Elenco di caratteristiche da conoscere per capire se il sito della propria azienda sia valido o meno.			
<p>Nel vostro sito è: difficile trovare le informazioni che si cercano, anche le più elementari, sapere in quale area del sito ci si trova dopo un minimo di navigazione interna, difficile navigare da una pagina all'altra in modo trasversale? Allora il vostro sito ha problemi di usability, il che vuol dire che non è stato progettato secondo le regole primarie della navigabilità per le quali in tre click bisogna trovare l'informazione cercata.</p>	<p>Nel vostro sito è: difficile capire come sono organizzate le informazioni, quale immagine ha l'azienda, leggere i contenuti, capire qual è il messaggio principale che deve emergere? Allora il vostro sito ha problemi a livello d'interfaccia, il che vuol dire che non è stato fatto un buon progetto grafico nella fase di realizzazione dei layout e dell'impaginazione dei contenuti testuali e pesi visivi.</p>	<p>Nel vostro sito è: difficile interagire con l'azienda, lento il caricamento delle pagine, la barra di scorrimento orizzontale non permette la visualizzazione del contenuto della pagina ed è necessario spostarla per leggere? Allora il vostro sito non è stato ottimizzato a dovere, montato senza attenzione alla pulizia del codice, realizzato senza tener conto del peso che le pagine devono avere per essere visualizzate anche da utenti che si collegano con il modem o con connessioni non a "banda larga".</p>	<p>Nel vostro sito è: difficile riconoscere l'identità aziendale, trovare le linee guida che caratterizzano la vostra comunicazione tradizionale (brochure, dépliant, immagine coordinata)? Allora non è stato fatto un progetto di comunicazione alla base del sito, Internet non è stato considerato come un mezzo in grado di comunicare con potenziali nuovi clienti ma come un luogo in cui bisogna esserci per forza. Questo è controproducente e negativo per la propria immagine.</p>

Le reali potenzialità della rete e come sfruttarle al meglio: utilità, promozione e business

di Paola Muzzetto

18.1 La comunicazione on-line

Il sito aziendale deve comunicare con l'utente Internet, deve rispecchiare le reali caratteristiche dell'azienda che rappresenta, deve offrire all'utente la possibilità di interagire più semplicemente con l'azienda, deve essere visitato dagli utenti, deve entrare nel linguaggio comune dell'azienda, deve essere uno strumento di reale vantaggio per l'utente che lo visita, deve essere spesso aggiornato.

Per ottenere tutti questi risultati, minimi per la corretta e sana crescita di un sito, è necessario che la comunicazione online dell'azienda sfrutti al meglio **tutte le potenzialità dei servizi che fanno parte del mondo Internet.**

Questo capitolo cercherà di segnalare quali caratteristiche si devono mettere in risalto per emergere nel mare di Internet e per consentire di capire che cosa implica comunicare attraverso Internet.

18.2 Contesto in cui inserirsi

Innanzitutto, per approcciare nel modo corretto un progetto Internet, bisogna analizzare la tipologia di mercato in cui l'azienda è inserita, il posizionamento dei concorrenti in rete, le scelte di comunicazione fatte in Italia e soprattutto nei mercati esteri.

Questa analisi si traduce in una **comparazione necessaria e irrinunciabile per valutare i plus e i minus della propria fetta di mercato.**

Possono emergere criticità da affrontare prima della fase di progettazione del nuovo sito Internet oppure possono emergere soluzioni adatte alle proprie caratteristiche. L'analisi ottenuta consente all'azienda di conoscere meglio le specifiche del proprio mercato e consente a chi progetta il sito di proporre soluzioni con un più ampio spettro d'azione.

18.3 Messaggio da veicolare

Quando è pronta l'analisi comparativa si passa alla definizione della strategia di comunicazione. Come per la comunicazione tradizionale vanno definiti gli **obiettivi, il target della comunicazione e il messaggio da veicolare**.

È necessario capire cosa si deve dire e a chi, grazie a queste informazioni si potrà impostare in modo corretto la comunicazione per Internet.

Il messaggio è il **cuore della strategia**, l'insieme di concetti che l'utente deve percepire e comprendere, in qualunque parte del sito si trovi. L'azienda che sceglie di comunicare attraverso il suo sito deve essere in grado di concentrare la sua attenzione su un messaggio chiaro, come veicolarlo e secondo quale strategia è compito del professionista che prende in carico la comunicazione.

18.4 Codice da utilizzare

Secondo aspetto della comunicazione è il codice da utilizzare per veicolare il messaggio. Il **codice per un sito Internet è l'insieme di tutti gli elementi comunicativi della schermata dell'utente**. Fanno parte del codice tutti i testi, le immagini utilizzate, le animazioni, gli eventuali suoni da inserire nelle pagine del sito. È importante che tutti questi elementi denotino un insieme unico di aspetti legati al messaggio da veicolare.

18.5 Le figure professionali coinvolte nella progettazione di un sito

È altamente opportuno che si utilizzino professionalità specifiche, e non si lasci all'improvvisazione o alla buona volontà la realizzazione del sito.

Nelle agenzie che si occupano di progettazione di siti Internet sono presenti figure professionali diverse, che integrano le proprie competenze specialistiche in un piano generale di strategia e di linee guida del progetto, che è opportuno siano definite dall'azienda e verificate con l'agenzia. Fanno parte del team dell'agenzia l'account, il project, il creativo, il web designer, il programmatore e il media.

L'**account** si occupa del rapporto con il cliente, della gestione nel tempo delle esigenze del cliente, della raccolta di materiali da parte dell'azienda, della stesura dell'offerta economica. Il **project** si occupa della progettazione della struttura del sito, della definizione delle linee guida della comunicazione, della presentazione del progetto all'azienda, della definizione delle priorità e dell'indi-

duazione degli obiettivi che la comunicazione deve raggiungere. Il **creativo** si occupa della definizione del visual che deve emergere dal progetto strutturato secondo le linee guida concordate. Il **web designer** si occupa della creatività operativa e della proposta dei layout grafici che identificano l'immagine aziendale e rappresentano il messaggio della comunicazione aziendale. Il **programmatore** si occupa del montaggio del sito Internet secondo l'impostazione della grafica concordata. Il **media** si occupa della pianificazione necessaria per il lancio del sito e dell'azienda, non appena questo sia pronto e pubblicato online.

Più il team è ristretto più sarà difficile avere proposte o progetti dedicati e innovativi, più è allargato più saranno elevati i costi del progetto.

Come spesso accade, il giusto compromesso sta nel mezzo.

Ogni azienda ha tipologie di esigenze, criticità e obiettivi da raggiungere differenti, per questo motivo ogni azienda deve scegliere il team adatto a se stessa e per scegliere correttamente deve essere in grado di valutare le capacità e le potenzialità di chi fa parte o meno del team.

Una volta scelto il team, affidato il lavoro e deciso il budget da destinare ad Internet si passa alla fase più operativa: la definizione della **strategia di comunicazione**, della **promozione** e dei risultati che si vogliono ottenere in termini di **business e ritorni d'immagine**.

18.6 Il progetto di comunicazione

Progettare un sito vuol dire creare un reale contesto di comunicazione e promozione che possa dare vantaggi all'azienda che sarà presentata in rete. La fase di progettazione del sito è molto delicata perché tutto ciò che si delinea in questa fase avrà ricadute sulle fasi successive e sul risultato finale.

In questo momento va decisa la maggior parte delle soluzioni e delle priorità che andranno rispettate in seguito.

Vanno delineati obiettivi di comunicazione e target in modo da poter preparare il brief per i creativi e il flowchart per i programmatori che dovranno seguire il lavoro successivamente.

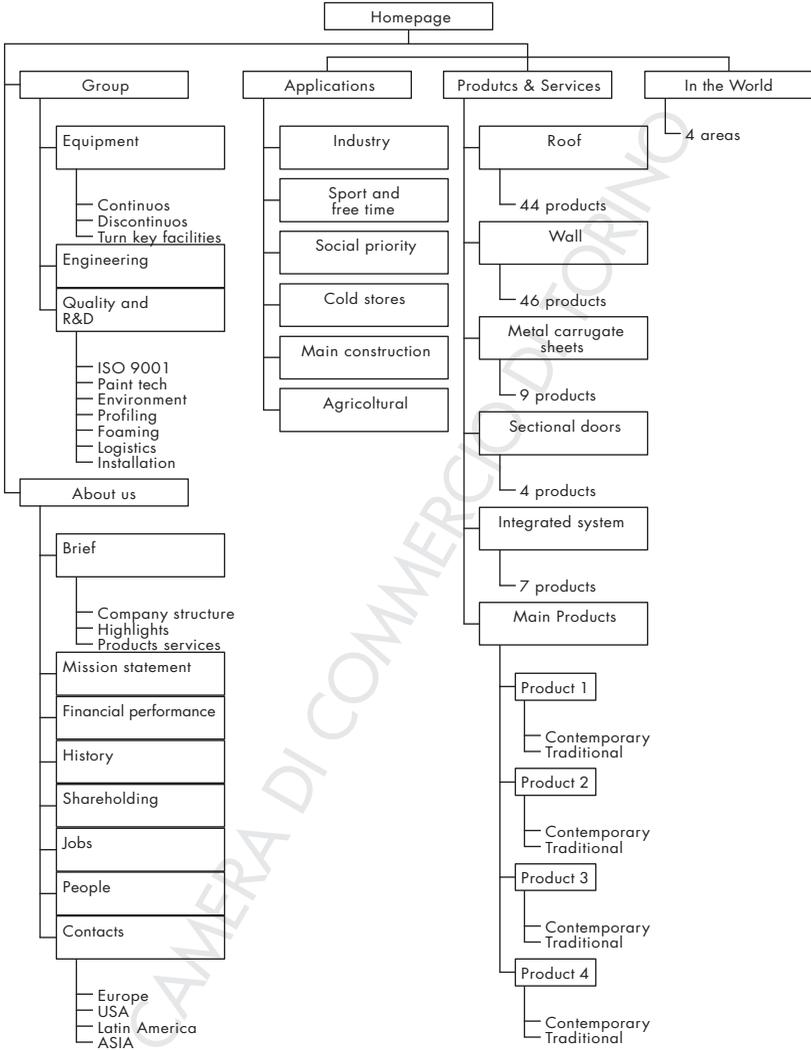
Occorre quindi chiarire in questa fase tutti gli aspetti relativi agli obiettivi e alle priorità.

La progettazione del sito e delle relative priorità contenutistiche passa attraverso **uno degli emblemi del lavoro per Internet: il flowchart** (grafico di flusso sottratto all'informatica e riadattato alla comunicazione).

Grazie a questa griglia contenutistica è chiaro dall'inizio quali siano i contenuti da preparare, quali siano le priorità da evidenziare e quale sia l'ordine delle aree da inserire nel sito o portale.

Capitolo XVIII

Di seguito, un esempio di flowchart per un sito di media complessità.



18.7 La promozione del sito (sia BtoB, sia BtoC)

La promozione del sito Internet è un passaggio necessario per far sì che questo sia visitato dagli utenti e sia un reale strumento di comunicazione per l'azienda.

In questa fase di evoluzione di Internet è necessario e consigliabile abbinare gli strumenti di comunicazione tradizionale (ad esempio brochure aziendali, immagine coordinata, gadgets, uscite pubblicitarie su riviste, quotidiani in generale, radio, tv). In modo molto banale, l'indirizzo del sito Internet va segnalato su qualunque supporto aziendale, su qualunque comunicazione pubblicitaria che promuova l'azienda, va utilizzato come firma, come indirizzo con la stessa importanza di quello civico.

Bisogna imparare ad includere Internet nell'ambito della comunicazione, è necessario imparare a considerarlo come parte integrante della propria azienda.

È necessario, però, anche ricordare che il cuore della comunicazione e del relativo messaggio pubblicitario non dovrà essere solo ed esclusivamente il sito Internet, che di per sé ha una forza comunicativa parziale proprio perché fa parte di un insieme di iniziative su diversi mezzi di comunicazione, ma sarà sempre l'azienda o il marchio a parlare con il consumatore finale.

Quindi sì alla presenza del sito ovunque ma ricordiamoci che ciò che deve **emergere realmente non è solo il sito ma l'azienda che esso rappresenta.**

Consideriamo che questa è una regola che può essere applicata alla maggior parte delle aziende sia nell'ambito BtoB (business to business), sia nell'ambito BtoC (business to consumer). Chiaramente e doverosamente esistono e sono giustificate le eccezioni che basano tutta la loro forza commerciale sulla rete Internet.

Esempi di questo secondo modo di fare promozione su Internet possono essere tutti **i siti delle aziende che esistono prevalentemente o esclusivamente online:** www.yoox.it, www.ryanair.com, www.iovorrei.it, www.factotus.it per citare alcuni siti pluripremiati che hanno una realtà Internet molto forte.

Riassumendo, possiamo differenziare molto schematicamente il modo di far promozione per il proprio sito Internet: se l'obiettivo del sito è **presentare l'azienda o il prodotto o il servizio** offerto per portare l'utente a conoscere tutta una serie di informazioni e poi essere contattati in via tradizionale, presso il punto vendita o telefonicamente o attraverso la rete di agenti, allora il messaggio promozionale deve avere come **protagonista l'azienda che dichiara e presenta all'utenza il nuovo sito.**

Se, invece, l'obiettivo del sito è **far sì che molte delle operazioni tradizionali siano fatte direttamente online** e gli utenti debbano conoscere meglio le funzionalità del medesimo piuttosto che l'azienda che gli sta alle spalle, allora il messaggio promozionale deve avere come **protagonista il sito stesso.**

18.8 Posizionamento sui motori di ricerca

Perché molte aziende si ostinano a voler essere presenti a tutti i costi sulla prima pagina dei motori per **poter essere trovati da fantamiliardi di utenti**?

Per un'azienda che produce imballaggi industriali, per esempio, ciò è del tutto inutile.

Le statistiche ci dicono che la maggioranza di utilizzatori di motori è costituita da persone che si collegano sia da casa sia dall'ufficio, con un'età che va dai 18 ai 45 anni, con differenza sempre minore tra uomini e donne.

L'azienda di imballaggi industriali è davvero così interessata a farsi trovare in testa ai risultati anche se ha di fronte studenti universitari senza portafoglio o neomamme in cerca di prodotti per i figli?

Probabilmente no, ma questa forte volontà, oltre che **una moda in voga in questo momento, è un retaggio del passato legato al mito della New Economy che tutto può e tutto migliora**.

Se un'azienda uscisse con un comunicato radio (comunicazione anch'essa come brochure e sito) si sentirebbe la necessità di promuoverlo o si penserebbe che, naturalmente, è esso stesso promozione per l'azienda e quindi ci si concentrerebbe di più su cosa dire e su come fare per attirare il maggior numero di ascoltatori?

Anche per Internet va seguito il medesimo ragionamento: avere un sito è importante, farne promozione è basilare ma è necessario mirarla al meglio altrimenti si rischia di perdere di vista il vero obiettivo della comunicazione.

Essere ai primi posti sui motori di ricerca ha senso se questo è uno degli obiettivi definiti in fase di progettazione e se per l'azienda è un elemento importante, **esserci per esserci non ha alcun senso** e non porta risultati se non un elevato numero di visite che non diventano mai potenziali clienti.

Tornando all'esempio precedente: difficilmente lo studente o la neomamma contatteranno l'azienda di imballaggi industriali solo perché avevano digitato, ancora esempio, "protezione e sicurezza". Il che vuol dire che il fatto che abbiano visitato il sito è assolutamente influente sulle strategie commerciali e di marketing dell'azienda.

La miglior strategia da seguire in questo caso è attivare strumenti di **promozione mirata**, regola valida per la maggior parte delle aziende.

18.9 Iscrizione sui portali di settore

Essere presenti su portali verticali (dedicati ad argomenti singoli e settoriali oppure territoriali) ha molto senso soprattutto quando un'azienda lavora quasi esclusivamente nel BtoB.

In questo caso, con una ricerca mirata e decisamente personalizzata si riescono ad ottenere selezioni di portali tematici decisamente molto adatte al tipo di prodotto o servizio delle singole aziende.

In questo caso ha senso essere presenti e ben posizionati proprio perché **il target di utilizzatori e frequentatori di questi portali è già selezionato e mirato a priori.**

Ancora una volta riallacciamoci all'esempio precedente: l'utente di questi portali non sarà più lo studente o la neomamma ma sarà l'esperto di settore o la persona interessata a questo prodotto o servizio, quindi sarà chiaramente un miglior contatto per l'azienda rispetto al generalista precedente.

18.10 Come utilizzare le date per sviluppare promozione aziendale

Durante l'anno ci sono alcune date o abitudini di comportamento o culturali che influenzano la vita dei consumatori.

L'elemento più importante di ogni occasione o data o evento è **comunicare con i clienti**, in quanto esiste l'occasione e quando essa non esiste il buon comunicatore la crea.

La comunicazione va studiata a seconda delle esigenze delle aziende e va realizzata secondo modalità distintive rispetto alla mole di comunicazioni coincidenti che si ricevono nel medesimo periodo.

L'ovvia conclusione è che bisogna studiare una comunicazione semplice, sincera ed efficace per far sì che il messaggio passi e sia di facile decodifica per tutti i destinatari.

Di seguito si riportano le principali ricorrenze o pause che caratterizzano la vita e la cultura italiane che possono essere utilizzate dalle aziende per rafforzare il rapporto con i propri clienti, sia che essi siano BtoB che BtoC.

Come si noterà sono state escluse le feste legate alla singola giornata perché sono così veloci e differenti l'una dall'altra che necessiterebbero di studi e ragionamenti troppo particolari per essere esaustivi in questo testo.

Il tipo di promozione che si può pensare per un'azienda, legata all'ambito Internet, **si basa su un processo più lento, ciclico e costante di aggiornamenti e gestione corretta** della comunicazione, non sul "mordi e fuggi" tipico di altre forme di comunicazione.

Qui analizzeremo le fasi tipiche dell'anno solare che, volenti o nolenti, ci troviamo spesso a vivere, come professionisti o fornitori e come consumatori o clienti.

Durante ognuna di queste fasi si può rinsaldare la relazione azienda – cliente.

Questa relazione può essere consolidata attraverso strumenti online e offline, per far sì che questo sia possibile è necessario capire, in linea generale, cosa implicano le diverse fasi lungo tutto l'anno.

L'inizio dell'anno

Pieno di buoni propositi, ricco di idee, iniziative che il consumatore sente di voler assolutamente intraprendere con un occhio, inconscio, già all'estate. Questo può essere il periodo per dialogare con la propria clientela e informarla su tutti i possibili avvenimenti che interesseranno l'azienda durante l'anno che sta iniziando.

La pausa estiva

Voglia di evasione, relax, avventura, ferie, svago. Il consumatore è difficilmente coinvolgibile in qualche iniziativa seria e duratura, meglio se lo si fa giocare, lo si aiuta nella sua voglia di evasione.

La ripresa dopo le vacanze

Malinconia, carica, voglia di pianificare e di cambiare vita riprendendosi tempi e ritmi che con la quotidianità si vanno a perdere. Questo è il miglior periodo per l'avvio di nuove iniziative, nuove comunicazioni che possono interessare il cliente e lo portano ad avvicinarsi nuovamente all'azienda con cui condivide una porzione della propria vita.

Il Natale

Per le aziende e per i consumatori è una tappa fondamentale nel processo di comunicazione. Questa ricorrenza offre la possibilità alle aziende di rinfrescare la memoria ai propri clienti acquisiti e informare i clienti potenziali sulle novità che si verificano all'interno dell'azienda. Per il cliente, sentirsi parte del contesto aziendale con cui è in relazione è molto importante.

18.11 La newsletter e la privacy

Queste possibili iniziative di comunicazione ben si adattano all'invio **sistematico di una newsletter**, perché la maggioranza degli utenti desidera contenuti di buon livello e informazioni o aggiornamenti di un certo valore che arricchiscano la sua conoscenza.

Questo invio deve rispettare tutte le principali regole legate alla privacy che tutela i dati personali e sensibili di ciascuno di noi.

In pochi punti riassumiamo le principali regole, per ora di solo buon senso, che danno le linee guida comportamentali per l'invio della newsletter.

1. inviare la newsletter **solo agli utenti che ne fanno specifica richiesta** dimostrando interesse verso l'argomento.
2. evitare lo **spamming** (invio casuale ad indirizzi generalisti che non portano ad alcun risultato se non al rischio di denuncia al Garante).
3. invitare gli utenti del sito a registrarsi alla newsletter chiedendo **solo le informazioni effettivamente indispensabili**, così l'utente non si spazientirà.
4. evitare di inviare mail a moltitudini di utenti con la frase conclusiva che dà la **possibilità di cancellarsi dalla newsletter**. Può essere considerato spamming, solo con un risvolto un pochino più gentile.
5. evitare di inviare comunicazioni a persone che appartengono già alla banca dati aziendale, il fatto che l'azienda sia in possesso di tali dati **non l'autorizza ad utilizzarli in modo improprio**, bisogna sempre farsi autorizzare dall'interessato.

18.12 Strumenti per il new business

Tutte le iniziative di comunicazione oltre che fidelizzare il cliente già acquisito sono utilizzabili anche per intavolare un dialogo con il cliente potenziale. Molti strumenti sono simili per entrambi gli scopi ma altri, invece, hanno alcune differenze.

La registrazione sui motori o portali verticali, come abbiamo visto, è molto efficace per aziende che si occupano di **attività di nicchia** e che hanno già **un nome o marchio riconosciuto** tra gli utenti potenzialmente interessati (addetti ai lavori, responsabili della ricerca di nuovi fornitori nelle aziende). Per contattare gli utenti potenziali è importante esserci, non tanto farsi trovare. In questo caso l'indirizzo sarà digitato direttamente nella barra degli indirizzi e non si passerà più dal motore di ricerca.

Un'altra opportunità di promozione è l'invio di una **newsletter** costante, rivolta a nominativi selezionati, utile se l'azienda è in fase di lancio o di rilancio e deve affermare la propria immagine presso potenziali clienti selezionati, oppure se deve pubblicizzare un nuovo prodotto pronto per affiancare gli altri già presenti sul mercato di riferimento.

Anche in questo caso si aprono diverse opportunità, dalla newsletter aziendale che promuove i servizi e/o i prodotti interni all'azienda, alla **sponsorizza-**

zione di newsletter tematiche che approfondiscono un argomento collegato alla propria attività.

La presenza di un proprio **banner** su altri siti è utile ma, se l'azienda vuole rischiare agendo da sola, prima di acquistare uno spazio banner bisogna conoscere un paio di aspetti basilari e importanti.

1. Quanti utenti visitano la pagina in cui è posizionato il banner? Questo dato serve per capire quanti potenziali utenti potranno vedere il vostro banner.
2. Sono nuovi utenti o frequentatori abituali? Questo dato serve per capire se la tipologia d'utenza è in linea con gli obiettivi del vostro sito. Ad esempio, se l'obiettivo è comunicare a molti nuovi clienti sarà più conveniente scegliere siti o portali generici che sono spesso frequentati da utenti che cambiano spesso. Se l'obiettivo è comunicare a clienti più profilati sarà meglio scegliere di posizionare il proprio banner su siti o portali tematici in cui le frequentazioni dell'utente sono cicliche e costanti.
3. Si paga un fisso annuale o è proporzionale ai passaggi che il banner ha nella pagina? O in base ai click degli utenti? Questo è importante per capire bene cosa si sta comprando.

Altra forma di promozione per il proprio sito è la realizzazione di **redazionali** da inserire all'interno di portali verticali o riviste di settore specializzati nel dettaglio di un tema specifico.

Ad esempio, per un'azienda che commercializza prodotti legati all'idraulica ci sono portali dedicati esclusivamente a queste tematiche che potrebbero apprezzare un intervento competente e di elevato profilo professionale direttamente da imprenditori che agiscono in questo campo.

Le opportunità di cambiamento: Internet e l'evoluzione interna all'azienda

di Paola Muzzetto

19.1 Le esperienze negative

Molto spesso si sentono raccontare esperienze aziendali legate ad Internet e soprattutto all'e-commerce totalmente fallimentari, mal gestite e poco proficue.

Questo è comune soprattutto quando l'azienda ha scelto di dotarsi di un sito, magari facendo e-commerce o e-business senza pensare a quali avrebbero potuto essere le conseguenze di tale scelta per sè stessa, per i fornitori e per i clienti, reali e potenziali.

Alla base di ogni progetto Internet c'è una fase di ragionamento e definizione della strategia commerciale, di marketing e di comunicazione che non può essere assolutamente evitata anche se, ad occhi meno esperti, può apparire come una perdita di tempo.

In questo capitolo si vedranno i punti da tenere presenti quando ci si avvicina ad Internet e quali siano le principali implicazioni che questi hanno per la vita di un'azienda che vuole comunicare o allargare la propria attività attraverso la rete.

19.2 Conseguenze organizzative

Le ricadute principali quando ci si dota di un sito riguardano in modo particolare alcuni **settori interni all'azienda**, soprattutto quelli che, a vario titolo, hanno **maggiori contatti con l'esterno**, con la **clientela** e con i **fornitori**.

Le tipologie di ripercussioni variano al variare della tipologia di sito che si intende realizzare in base agli obiettivi interni. Qui vedremo i principali tipi di siti con i rispettivi obiettivi da raggiungere, che rispondono alle diverse esigenze aziendali e, di conseguenza, le differenze che interessano i settori toccati da questa evoluzione.

Come si noterà è stata fatta una distinzione tra siti **BtoB (Business to Business**, volendo identificare i siti di aziende che commerciano e dialogano prevalentemente con altre aziende) e **BtoC (Business to Consumer**, volendo identificare i siti di aziende che commerciano e dialogano prevalentemente con il consumatore finale).

Questa distinzione è doverosa e chiarificatrice soprattutto per mettere in condizione le singole aziende di fare un prima distinzione interna riguardo al tipo di sito da realizzare, onde evitare di pretendere troppo o troppo poco da se stesse.

Questa è l'informazione che si deve conoscere per partire con la consapevolezza opportuna e la mentalità giusta, in modo da non esagerare pensando all'e-commerce se la struttura aziendale non è in grado di supportarlo o non sviliti solo perché manca la formazione o, ancora, l'esperienza di farlo, quando la tipologia di azienda e di prodotto o servizio sono assolutamente adatte.

Prima di tutto una brevissima indicazione su **come individuare obiettivi e target** del proprio sito per poi capire quale sia la migliore tipologia da far realizzare.

19.3 Come si determinano gli obiettivi di un sito Internet?

Come altri progetti di comunicazione anche il sito ha bisogno di uno studio approfondito, l'argomento è già stato affrontato nei precedenti capitoli. Ora possiamo analizzare, per sommi capi, quali sono le **caratteristiche da individuare in fase di progettazione** che riguardano gli obiettivi che il sito dovrà raggiungere.

Per capire come **individuare gli obiettivi** del sito si deve rispondere almeno alle principali domande di base:

- si vuole presentare l'azienda in modo istituzionale?
- si vuole spingere un nuovo prodotto?
- si vuole sostenere un nuovo servizio?
- si vuole riposizionare un marchio già conosciuto?
- si vuole lanciare un marchio nuovo sul mercato?
- si vuole presentare un marchio in un settore di mercato nuovo?
- si vuole affrontare un mercato estero?
- si vuole modificare il processo di dialogo con clienti, agenti, fornitori e rete di vendita?
- si vuole diversificare il fatturato individuando in Internet un'opportunità di gestione dell'ordine, della vendita?

19.4 Come si determina il target di un sito Internet?

Quando si deve intraprendere il progetto per il sito della propria azienda è necessario chiarire sin da subito qual è il target della comunicazione, qual è il profilo dell'utenza con cui si desidera dialogare.

Per avere indicazioni precise sul proprio target reale e potenziale è consigliabile un'analisi di mercato approfondita che vada ad individuare le caratteristiche principali dei potenziali utenti interessati.

È necessario affidare questo compito all'esterno perché spesso il quotidiano della propria azienda non fa analizzare le potenzialità in maniera oggettiva. Esistono per quest'attività molteplici società che si occupano di analisi di mercato, ai più diversi livelli e secondo le più differenti esigenze.

Trascurare questo aspetto durante il brief per il progetto del sito **può rivelarsi un grave errore perché dà il via ad una serie di strategie errate basate su supposizioni aziendali**, che concatenate, si ripresenteranno durante tutto il percorso evolutivo del sito.

Dopo aver chiaro quale sia il vero insieme dei reali utilizzatori del proprio prodotto o servizio si vanno ad individuare quelli che sono i gruppi di persone cui si andrà a parlare direttamente.

Per capire come **individuare il target** del proprio sito si deve rispondere almeno alle principali domande di base:

- i clienti / fornitori sono utenti finali o aziende?
- il prodotto o servizio è di nicchia o di massa?
- è rivolto a ragazzi o adulti?
- è rivolto a uomini, donne o ambosessi?
- può interessare qualcun altro oltre al target principale?
- il reale utilizzatore è responsabile degli acquisti?
- il bisogno d'acquisto è espresso dal responsabile acquisti?

Una volta individuato il target, **focus target** – principale – e **target secondari** – al traino del focus –, si devono analizzare le potenzialità di sviluppo dell'iniziativa online per coglierne gli elementi su cui basare la propria strategia di marketing.

Ciò significa definire quale sito sia adeguato per l'azienda.

19.5 Il sito "VETRINA BtoB"

Cos'è?

È il **sito istituzionale** che le aziende BtoB devono avere per **presentarsi ad altre aziende**, eventualmente per stabilire partnership o collaborazioni allargate.

Il linguaggio dovrà essere decisamente **professionale**, dovrà avere almeno una **versione in lingua straniera** (da valutare in base ai mercati di riferimento, meglio se lingue diversificate per ogni mercato). Dovrà essere ricco di **informazioni dettagliate** con un linguaggio che si può spingere fino al tecnicismo più specifico senza però dimenticare gli utenti meno specializzati. Dovrà avere un form per la **richiesta d'informazioni** e le mail dirette dei responsabili commerciali che gestiscono il new business dell'azienda.

Quali obiettivi raggiunge?

Presenta l'azienda nella sua interezza, presenta la gamma di prodotti e servizi senza sfruttare altri servizi importantissimi per Internet. Per molte aziende rappresenta l'ingresso in rete, **tropo spesso mal sfruttato** e con risultati davvero svilenti, quindi, soprattutto perché è il primo passo per l'azienda e va fatto nel modo giusto sin dall'inizio per evitare errori futuri e controproducenti.

A quale azienda si adatta?

Si adatta ad aziende che vogliono utilizzare la rete Internet e il loro sito come **biglietto da visita**, vogliono avere una presenza che li rappresenti, che abbia stile e si diversifichi dal resto delle pagine dei concorrenti che mancano totalmente di comunicazione e sono, per questo motivo, completamente inutili.

Gestione e aggiornamento?

La gestione di questo tipo di sito è basata soprattutto sull'**aggiornamento delle pagine istituzionali**, quindi quando cambiano alcune cose a livello aziendale ci si deve ricordare di modificarle altrimenti il sito invecchia a dismisura e difficilmente potrà portare risultati, in termini d'immagine e business, nel medio periodo.

Cosa implica?

Internamente all'azienda i settori maggiormente interessati sono certamente il **commerciale** e l'**ufficio informazioni**. Bisogna tenere presente che, nel momento in cui si pubblica un sito con un relativo indirizzo mail per le informazioni, è **condizione necessaria che l'interessato riceva una risposta** in tempi brevissimi. Entro 72 ore al massimo, a meno che si tratti di questioni o aspetti davvero difficili da valutare in un così breve periodo. Comunque è necessario che in azienda si sap-

pia che ci si deve occupare con costanza e professionalità anche di questi aspetti, non si può pensare che pubblicare un sito e un indirizzo mail non abbia implicazioni, l'azienda deve **prepararsi alle domande di altre aziende** e organizzarsi in modo da poterle gestire al meglio, sia dal punto di vista dei tempi, sia per la competenza della risposta.

Quali criticità?

Come abbiamo visto questo tipo di sito **non ha grosse criticità** e non ha nemmeno necessità di aggiornamenti così frequenti. L'importante è che l'azienda risponda alle mail e si ricordi di far aggiornare le pagine che riguardano le modifiche societarie (indirizzi, telefoni, cariche, bilanci, area news).

19.6 Il sito "VETRINA BtoC"

Cos'è?

È il **sito istituzionale** che le aziende BtoC utilizzano per presentarsi ai consumatori, per **informarli delle loro offerte** e **invogliarli ad acquistare**. Rispetto al precedente ha caratteristiche simili ma è di stampo decisamente più commerciale.

Il linguaggio dovrà essere decisamente **semplice e chiaro**. Dovrà essere ricco di **pagine con curiosità** che portino il consumatore a restare sul sito e lo invogliano a tornarci a distanza di tempo. Potrà avere una pagina destinata alle FAQ (Frequently Asked Questions – Domande più frequenti). Dovrà spiegare tutto in modo comprensibile, anche ripetitivo se necessario. Potrà avere una pagina dedicata all'iscrizione ad una mailing list, newsletter, community in modo da far sentire l'utente **parte di un certo modo di pensare**, vincente nella creazione o nella volontà di rafforzamento del rapporto con la propria clientela.

Quali obiettivi raggiunge?

Presenta l'azienda, presenta i prodotti, crea stimoli per l'utente che è portato a vivere il sito e tornarci a visitarlo. Se ben studiato e realizzato **rafforza l'immagine dell'azienda** presso i consumatori e ne **divulga il marchio in modo corretto** e mirato.

A quale azienda si adatta?

Si adatta ad aziende che vogliono utilizzare la rete Internet e il loro sito per farsi conoscere, per intavolare un **dialogo costante con la propria clientela** e per prodotti o servizi che si rivolgono principalmente se non quasi esclusivamente al **mass market**.

Gestione e aggiornamento?

La gestione di questo tipo di sito è basata soprattutto sull'aggiornamento delle pagine relative ai prodotti e servizi, con la pubblicazione di tutte le novità in merito. Inoltre, dovendo gestire un rapporto costante con la clientela è **necessario variare spesso** (una volta al mese sarebbe l'ideale) **le modalità di dialogo, d'interazione e di coinvolgimento del consumatore**. In questo modo il sito si utilizzerà veramente come veicolo di comunicazione e diventerà un importante strumento di marketing per l'azienda.

Cosa implica?

Internamente all'azienda i settori maggiormente interessati sono certamente il **customer care** e il **settore comunicazione-marketing**. Questi due settori sono i maggiormente esposti al rapporto con la clientela privata e finale quindi è necessario prevedere che, un sito di questo tipo, potrà modificare in parte le richieste e le esigenze cui questi settori dovranno far fronte. Per questo motivo è necessario che alcune persone di questi settori, i responsabili o gli operativi indifferentemente, **siano coinvolti nell'allestimento del progetto** e ne conoscano anche i più piccoli particolari. La fantasia delle domande del cliente è sempre in agguato e non bisogna mai esserne spiazzati. Per quanto riguarda la risposta ad eventuali mail in arrivo vale, come per tutti i successivi, il discorso fatto per il sito Vetrina BtoB.

Quali criticità?

Come abbiamo visto questo tipo di sito ha nella **gestione del rapporto con il cliente** la sua più grossa criticità. Se l'azienda la prende in considerazione e ne è consapevole potrà facilmente affrontare il progetto del sito. Organizzata questa gestione del rapporto, totalmente offline (senza che il sito ne sia interessato in alcun modo) l'azienda potrà **dialogare meglio con la propria clientela** sia attraverso il sito sia utilizzando tutti i metodi e i canali tradizionali.

19.7 Il sito "E-BUSINESS BtoB"

Cos'è?

È il **sito dinamico** che le aziende BtoB utilizzano per invogliare altre aziende con cui intrattengono rapporti commerciali ad **utilizzare Internet per formulare richieste d'ordine**, prenotazioni online, conferme di ordinativi cicliche, gestione di magazzini a distanza.

Con e-business si identificano tutti quei siti che informano il cliente, presenta-

no prodotti o servizi con relativi prezzi, consentono di formulare un ordine ma **non necessariamente utilizzano la procedura d'acquisto e di pagamento direttamente online.**

In questo caso la cosa più importante è che sul sito sia presente la documentazione più dettagliata possibile riguardante i propri prodotti o servizi per mettere l'utente in condizione di poter formulare l'ordine in modo corretto.

Ha poco senso pensare che mettere a disposizione online, in un'area riservata, le schede tecniche o d'installazione o di manutenzione ai propri clienti voglia dire automaticamente darle in pasto alla concorrenza. Ogni azienda, se vuole, può procurarsi il materiale pubblicitario o le schede tecniche (non i progetti chiaramente, ma tutto ciò che si può trovare, per esempio, nei cataloghi in fiera) dei propri concorrenti, quindi è un ragionamento che può solo limitare le potenzialità del proprio sito, è una tutela poco valida.

La piattaforma di e-business che l'utente utilizzerà dovrà essere programmata e **realizzata a seconda delle esigenze dell'azienda** quindi altamente personalizzata.

Uno dei principali errori fatti in passato per questo tipo di soluzioni è stato pensare che una sola piattaforma preformata e precostruita potesse andar bene per tutte le aziende, costringendole a stravolgere la loro organizzazione interna per accettare gli ordini. Il risultato che si è ottenuto è stato, ovviamente, di valore commerciale scarso, perché le aziende hanno finito con il rifiutare le nuove procedure imposte dalla piattaforma che non si adatta al loro modo di organizzare dati e archivi e quindi a non utilizzarla.

Quali obiettivi raggiunge?

Snellire le procedure d'ordine, ricevere solo ordini con dati corretti, con un'unica interfaccia per tutta la rete di punti vendita o agenti, velocizzare le comunicazioni in remoto, uniformare listini, schede tecniche e modalità d'ordine, non implica un re-inserimento dei dati nel gestionale interno (se la piattaforma e quest'ultimo sono collegati direttamente).

A quale azienda si adatta?

Si adatta ad aziende che vogliono utilizzare la rete Internet e il loro sito per gestire in modo **più veloce e diretto il rapporto con clienti, fornitori, agenti, rivenditori e punti di vendita** sia in Italia, sia all'estero.

Gestione e aggiornamento?

La gestione di questo tipo di sito quasi esclusivamente improntata sulle modifiche relative a caratteristiche tecniche, prezzi, condizioni particolari relative ai

prodotti o ai servizi proposti. Se la piattaforma riservata del sito è collegata direttamente con il gestionale interno, si può far sì che questo **invii ciclicamente le informazioni aggiornate** al sito in modo da avere sempre le medesime informazioni sia online sia nella rete interna. Se queste due realtà non sono collegate direttamente è necessario che si metta in conto che le **modifiche sul gestionale vanno inserite anche sul sito**: il lavoro d'inserimento dati va fatto due volte e l'allineamento tra i due sistemi va fatto nel minor tempo possibile altrimenti le condizioni e le caratteristiche che l'utente trova online devono essere garantite comunque, un po' come per i prezzi dichiarati sugli scaffali della GDO.

Cosa implica?

Internamente all'azienda i settori maggiormente interessati sono certamente il **customer care** e il **commerciale**. Questi due settori sono i maggiormente esposti al rapporto con la clientela professionale e con la piattaforma proprio perché, anche se non finalizza l'acquisto ma si ferma alla proposta d'ordine, li agevola nella **trattativa commerciale e nella spedizione degli ordini** al settore produzione. Per quanto riguarda la risposta ad eventuali mail in arrivo e l'aggiornamento di novità o notizie aziendali vale, come per tutti i successivi, il discorso fatto per il sito Vetrina BtoB e BtoC.

Quali criticità?

Come abbiamo visto questo tipo di sito ha nella **gestione degli aggiornamenti** la sua più grossa criticità. Molto spesso le aziende preferiscono non interfacciare direttamente il gestionale, cuore pulsante dell'azienda, con il DB (*Data Base*) online per proteggersi da eventuali attacchi esterni, siano essi virus o intrusioni non volute. Questa scelta è giustificata perché il tema della sicurezza dei dati è certamente importante ma non **va considerata come unica soluzione**, esistono molti modi per proteggersi e i consulenti che l'azienda interPELLa possono proporre le soluzioni più adatte ai singoli casi. In questo caso però il lavoro di aggiornamento dei dati, come abbiamo visto, va fatto due volte aumentando la possibilità di errore, la mancanza di allineamento tra i due sistemi e altri inconvenienti che possono incidere negativamente sulle funzionalità della piattaforma.

19.8 Il sito "E-COMMERCE BtoC"

Cos'è?

È il **sito e-commerce** che le aziende BtoC utilizzano per vendere direttamente al consumatore finale. In questo caso il processo d'acquisto è interamente con-

cluso online attraverso l'utilizzo dei diversi metodi di pagamento proposti. Chiaramente tutto ha inizio da un catalogo con i vari prodotti o servizi, consente la scelta di ciò che si desidera, l'inserimento nel carrello, la scelta del metodo di pagamento, delle caratteristiche di consegna, di fatturazione.

In questo caso si deve fare molta attenzione al tipo di piattaforma e-commerce che si utilizza. Molto spesso quelle che si trovano in rete o, ancora una volta preformate, sono dedicate solo ed esclusivamente al lato utente – cliente finale senza considerare che nel rapporto commerciale è presente anche l'azienda venditrice con le sue problematiche.

Le migliori piattaforme e-commerce consentono un **alto grado di personalizzazione**, un **sistema di fatturazione autonomo** e indipendente dal gestionale centralizzato, la **possibilità di aggiungere o modificare** una grande serie di variabili direttamente da parte dell'azienda, una **modalità di dialogo** con la produzione, il reparto commerciale, la direzione o quant'altro via mail, **un manuale d'istruzioni** ricco e di semplice comprensione, **un corso di formazione** per l'utilizzatore finale e **un servizio assistenza** in grado di aiutare l'azienda soprattutto all'avvio delle nuove procedure.

Tali piattaforme dovrebbero avere all'interno tutte quelle che sono le pagine, dedicate al cliente, relative alla regolamentazione vigente in **materia fiscale e giuridica sui diritti del consumatore**, i diritti di reso, la tutela dei dati personali, e così via. Quindi, attenzione massima al tipo di supporto che si sceglie o che viene proposto all'azienda. Saper valutare il prodotto vuol dire pararsi da eventuali recriminazioni future.

Alto punto su cui soffermarsi a pensare è **la gestione della logistica per le consegne**. Molti in passato hanno affrontato l'e-commerce senza pensarci nemmeno un attimo e poi, una volta ricevuto l'ordine, non sapevano come consegnarlo. Esempio: il gioielliere che decide di vendere online e poi scopre che non ha un corriere che gli assicura oggetti di valore e non sa come gestire la situazione mentre il suo cliente già aspetta il materiale.

Quali obiettivi raggiunge?

Allarga lo scenario del mercato, aiuta nello **smaltimento dei prodotti a magazzino**, offre la possibilità di creare semplici condizioni per proporre l'**invenduto**, **fidelizza la clientela** molto più che il punto vendita tradizionale perché le reali possibilità di concorrenza sono decisamente più ridotte rispetto al mercato offline.

A quale azienda si adatta?

Si adatta ad aziende che hanno un **proposta di prodotto o servizio che può essere venduto a distanza**, che hanno una struttura di gestione della **logistica** funzionante o che intendono organizzarla prima di iniziare la vendita online.

Gestione e aggiornamento?

La gestione di questo tipo di sito è assolutamente identica a quella del precedente con in più l'aggiunta della possibilità, molto più comune nel BtoC di **iniziative promozionali o scontistica** che vanno a variare il prezzo finale del prodotto o servizio.

Cosa implica?

Anche in questo caso sono molteplici le similitudini con il precedente BtoB. Una particolare attenzione va riservata al settore che si occupa dei **rapporti con il pubblico** che dovrà conoscere molto bene tutte le funzionalità e il funzionamento del sito per rispondere ad eventuali domande o richieste di precisazione. Se il sito e-commerce dovesse essere molto articolato o composto da innumerevoli prodotti e l'azienda fosse in difficoltà a gestire tutto il processo di **customer care**, si sappia che esistono strutture dedicate esclusivamente a questo lavoro, gestiscono conto terzi sia i **numeri verdi**, sia gli **help online** con una professionalità e una competenza decisamente di alto profilo. Per quanto riguarda la risposta ad eventuali mail in arrivo e l'aggiornamento di novità o notizie aziendali vale il discorso fatto per i precedenti.

Quali criticità?

Come abbiamo visto questo tipo di sito ha nella **conoscenza delle funzionalità** la sua maggiore criticità. Inoltre possiamo indicare anche la capacità di spiegazione al cliente di tutte le norme riguardanti la **sicurezza delle transazioni** e la **tutela dei propri dati sensibili**. Aggiungiamo anche la **gestione della logistica** che non è una criticità creata dal sito e-commerce ma ad esso legata a doppio filo.

Queste criticità non devono rappresentare un deterrente per l'azienda che intende fare e-commerce ma devono essere percepite come fonte di riflessioni che permettano una migliore impostazione e gestione della soluzione e-commerce.

Le tecniche di misurazione dell'efficacia della pubblicità e della comunicazione d'impresa

di Aldo Viapiana

20.1 La misurazione dell'efficacia della pubblicità e della comunicazione

La comunicazione è una delle leve del marketing-mix.

Il marketing-mix è l'insieme delle leve di marketing che l'azienda dosa e muove in funzione delle proprie strategie.

Le strategie sono definite allo scopo di conseguire i propri obiettivi, di breve e di lungo termine.

Di conseguenza, non esiste una formula applicabile alla comunicazione valida per tutti i casi e le occasioni, così come non si può definire a priori quale sia la strategia vincente o la combinazione di marketing più efficace.

Ogni azienda deve trovare la propria specifica combinazione di qualità ed attività di marketing (quindi la propria strategia), per porsi sul mercato con un reale vantaggio competitivo e distinguersi dall'offerta dei concorrenti.

Le iniziative di comunicazione e quelle pubblicitarie vanno dunque sottoposte costantemente a verifica, come le altre leve di marketing-mix, per comprendere come eventualmente modificarle in direzione di una loro maggior efficacia.

La risposta apparentemente più facile, in termini di verifica, consisterebbe nel misurare l'effetto che la comunicazione e la pubblicità hanno avuto in termini immediati di incremento delle vendite.

In alcuni casi e per particolari applicazioni questo è possibile, per esempio nel caso di azioni di direct marketing finalizzate, misurando la redemption, o quando si realizzano campagne promozionali.

In altri casi questo criterio non è utilizzabile, per esempio con la pubblicità.

I motivi sono due: da una parte qualsiasi iniziativa di comunicazione ha un'efficacia nell'immediato ma soprattutto nel lungo periodo, partecipando cioè a creare e mantenere nel tempo un'immagine complessiva dell'azienda e della marca, dall'altra non è solo la pubblicità che contribuisce nel breve periodo ad

incrementare le vendite, poiché esse sono il risultato dell'insieme dei vari fattori di marketing, vale a dire la qualità e il prezzo del prodotto, la capacità e il livello della distribuzione, lo sforzo di vendita, la presenza e l'attività dei concorrenti e anche, finalmente, l'azione pubblicitaria e promozionale.

In particolare, per la pubblicità contribuire ad aumentare le vendite rimane ovviamente un obiettivo, ma si tratta di un obiettivo superiore, non specifico, non esclusivo.

La pubblicità ha obiettivi più diretti e specifici, prima di tutto convogliare uno stimolo in grado di suscitare risposte in termini di comportamento da parte dei destinatari, sia nel breve che nel lungo periodo.

Ciò comporta da parte della pubblicità, e della comunicazione dell'azienda in senso ampio, la realizzazione di una serie di situazioni quali la possibilità dell'annuncio pubblicitario (o degli altri modi con cui la comunicazione si realizza, la lettera del mailing, per esempio) di essere visto e/o ascoltato, la capacità di destare attenzione, di suscitare interesse, di apparire comprensibile e credibile, di stabilire l'accettazione del prodotto, di influenzare positivamente, di predisporre il pubblico favorevolmente verso il prodotto/servizio costruendo una immagine positiva, di spingere e invogliare all'azione (cioè all'acquisto), e così via.

A seconda delle condizioni in cui la comunicazione si realizza, della fase del ciclo di vita in cui si trova l'azienda e la marca, della fase del ciclo di vita del prodotto che si sta comunicando, gli obiettivi della comunicazione possono variare, e concentrarsi più sulla conoscenza (nuovo prodotto), oppure sull'immagine complessiva dell'azienda, oppure sull'azione da compiere entro un periodo di tempo stabilito.

Per questo è importante definire bene, prima di qualsiasi procedura di verifica dell'efficacia della propria comunicazione, quali obiettivi specifici si intendevano perseguire.

È solo dalla definizione preliminare degli obiettivi che qualsiasi successivo controllo potrà chiarire se il risultato è stato raggiunto o meno, e per quali motivi.

Quindi non misurazione assoluta dell'efficacia globale della comunicazione ma indicazioni per determinare se il tipo di comunicazione che stiamo sviluppando possa essere efficace in relazione al ricordo, all'interesse che suscita, alle conseguenze, all'attrattiva, alla comprensione da parte dei destinatari, e sempre con riferimento all'obiettivo specifico per cui è stata realizzata.

Da tali informazioni si può desumere che la comunicazione in grado di suscitare maggior ricordo, essere più interessante, attraente, comprensibile ha maggiori probabilità di stimolare le vendite, non solo nel breve periodo, rispetto alla comunicazione di altri soggetti competitori.

Ciò detto, è altamente opportuno che iniziative pubblicitarie di una certa rilevanza siano sottoposte a verifica tramite apposite ricerche, che possono essere preliminari o successive, come si vedrà tra poco.

Inoltre, nella pianificazione dei mezzi e dei veicoli da utilizzare per le proprie campagne pubblicitarie è appropriato basarsi sulla conoscenza più approfondita possibile delle caratteristiche del pubblico dei mezzi stessi, per una scelta coerente in termini di target-group principale destinatario della comunicazione.

In ogni caso, oltre alle indagini sulle campagne e sui mezzi, è necessario procedere periodicamente alla misurazione del livello dell'immagine della marca e dell'impresa, che è anche conseguente alle iniziative pubblicitarie ma non dipende solo da esse, per comprendere qual è la posizione della marca nella mente del possibile cliente, e quali siano i punti di forza e di debolezza percepiti.

20.2 Le ricerche per le campagne pubblicitarie

L'efficacia di una specifica campagna pubblicitaria può essere verificata prima che un determinato messaggio venga diffuso, stampato o trasmesso, e in questo caso si definisce come *pre-test*, oppure dopo che la campagna è apparsa al pubblico, allo scopo di rilevarne gli effetti ottenuti in riferimento agli obiettivi prefissati, e in questo caso si chiama *post-test*.

Il *pre-test* può essere effettuato:

- subito prima che l'annuncio venga diffuso, ma pronto per esserlo perché già realizzato – lo scopo in questo caso è di misurare la conoscenza, l'accettazione, l'immagine e così via di una marca o un prodotto/servizio nello stato preliminare alla campagna – una analoga indagine dopo la campagna misurerà invece la conoscenza, immagine, eccetera a quel periodo – dalla differenza dei risultati delle due indagini svolte con modalità analoga emergerà l'effetto che la campagna è stata in grado di produrre – queste indagini sono quasi esclusivamente di tipo quantitativo, e si svolgono con campioni non necessariamente di elevate dimensioni, ma con caratteristiche di assoluta confrontabilità in termini di composizione e rappresentatività
- le indagini che si realizzano durante le fasi di impostazione od esecuzione dell'annuncio hanno invece lo scopo di valutare idee e tematiche da sviluppare – in questo caso la metodologia di ricerca più utilizzata è il *focus-group*, di cui si vedranno tra poco le caratteristiche, ma possono talvolta trovare applicazione anche ricerche quantitative particolari – ad esempio, nel caso del processo di definizione del nome di un prodotto, una oppor-

tuna fase qualitativa in forma di focus-group può far emergere una lista notevole di possibili nomi, e poi un'indagine quantitativa su un campione di appartenenti al target-group può misurare con efficacia a quali associazioni induca ogni nome testato, contribuendo così alla scelta finale di un nome adeguato per il tipo di pubblico a cui si rivolge e per i significati che esso può evocare

- un'altra applicazione del pre-test è quella di fornire indicazioni su come sono state espresse le idee o i temi di base in termini pubblicitari, cioè attraverso l'illustrazione, l'head-line, il body-copy, il pay-off, o come sono accolte dal pubblico determinate soluzioni creative, rappresentazioni, personaggi, analizzando singole parti dell'annuncio e verificandone determinati valori (attenzione, capacità di farsi ricordare o di evocare, comprensione) – quasi sempre la metodologia utilizzata in questi casi è quella del focus-group

Dopo la diffusione della pubblicità, il post-test è invece finalizzato al controllo di come una comunicazione pubblicitaria è stata effettivamente percepita e se è stata in grado di produrre gli effetti desiderati. In questo caso si tratta della ripetizione, con modalità analoghe, della ricerca effettuata prima della diffusione della campagna, con in più una verifica del ricordo del messaggio e delle componenti più forti del ricordo. Questa seconda ricerca verifica inoltre se vi sono differenze significative in termini di atteggiamento verso la marca e/o il prodotto/servizio. Dal confronto tra la situazione ex-ante ed ex-post si comprende dunque se e come la campagna ha lavorato in termini di miglior conoscenza, accettazione, opinione.

Un'altra tecnica di post-test consiste nella realizzazione di un'indagine quantitativa, sempre dopo la diffusione della campagna, su due sub-campioni omogenei per caratteristiche, ma differenti per esposizione al messaggio. In pratica, una parte del campione è composta da individui potenzialmente esposti al messaggio, perché lettori/ascoltatori dei mezzi utilizzati per veicolare la campagna (per esempio, lettori nell'ultimo periodo delle riviste/quotidiani su cui è comparso l'annuncio), mentre l'altra parte è costituita da non lettori, che rappresentano quindi un campione di controllo. Dalle differenze tra i due sub-campioni in termini di conoscenza, immagine, atteggiamento nei confronti della marca o del prodotto/servizio si comprende quindi quale effetto hanno prodotto le uscite pubblicitarie.

20.3 Le indagini sui mezzi

La qualità di un annuncio è importante per il successo di una campagna pubblicitaria, ma altrettanto rilevanti sono le altre caratteristiche della campagna, quali l'entità, i tempi con cui si realizza, i mezzi utilizzati.

Paradossalmente, un annuncio mediocre ma inserito in una campagna intensa, rivolta al momento giusto al pubblico giusto, su mezzi che lo raggiungono effettivamente, avrà molto più successo di un annuncio "perfetto" ma pubblicato su un mezzo poco adatto.

In particolare, nella scelta dei mezzi è fondamentale tener conto della loro capacità di raggiungere effettivamente il tipo di clienti voluto, sviluppando il massimo di copertura nel modo più efficace possibile.

I mezzi differiscono tra loro per caratteristiche, possibilità espressive, capacità di raggiungere con credibilità il tipo di pubblico a cui ci rivolgiamo, e anche all'interno delle varie "famiglie" di mezzi le differenze tra l'una e l'altra testata sono talvolta sensibili.

Nelle scelte di pianificazione occorre dunque tener conto di tutte queste variabili, poiché le particolarità di ogni mezzo influiscono profondamente anche sul modo di realizzare il messaggio, e quindi in definitiva sulla forza dello stesso e sulla capacità di conseguire gli obiettivi di comunicazione voluti.

Solo dopo aver attentamente ponderato tali aspetti è sensato valutare il costo-contatto, cioè quanto costa ogni contatto teorico per ogni persona raggiunta dal mezzo.

Il costo-contatto dà la possibilità di mettere a confronto tra loro più mezzi che raggiungono uno stesso mercato-obiettivo (cioè il target-group) e di stabilire dunque quale sia il più conveniente.

Il parametro del costo-contatto è utile soprattutto quando si deve raggiungere un mercato di massa, cioè quando si deve sviluppare il maggior numero possibile di contatti con il pubblico desiderato al minor costo possibile.

Quando invece si deve raggiungere un mercato limitato sia da caratteristiche sociali che professionali (frequente nel caso ad esempio della comunicazione per i beni industriali), è meglio basare le scelte su quali mezzi utilizzare considerando quali effettivamente sono in grado di raggiungerlo con la maggior efficacia, indipendentemente dal loro costo-contatto.

Per calcolare il costo-contatto occorre conoscere il costo delle inserzioni pubblicitarie e la quantità di contatti sviluppati dal mezzo.

Il costo è noto, anche se la situazione di abbattimento dei prezzi di listino fino al 50% e oltre è piuttosto frequente.

Sulla quantità di contatti la questione è più complicata, e nel migliore dei casi

si ricorre ad apposite ricerche per stimare il numero di persone che “entrano in contatto” con il singolo media.

In ogni caso il costo-contatto è un indicatore teorico, poiché non è detto che tutti i lettori di una determinata rivista, per esempio, siano stati “colpiti” da un determinato annuncio. Essi potrebbero non aver letto proprio quel numero su cui è stato pubblicato l’annuncio, oppure aver girato velocemente la pagina.

Occorre inoltre comprendere ciò che viene definito come “lettore”, o ascoltatore radiofonico, o televisivo, oppure individuo esposto all’affissione, e così via a seconda del mezzo a cui ci riferiamo.

Le indagini periodiche per misurare la lettura e l’esposizione ai vari mezzi sono in Italia volute e finanziate da un consorzio di editori e concessionarie di pubblicità, con la partecipazione dell’UPA – Utenti Pubblicitari Associati, la struttura che raccoglie i maggiori inserzionisti pubblicitari. Tali indagini sono realizzate da un pool di importanti istituti di ricerca che lavorano su un ampio campione della popolazione italiana, i risultati sono sottoposti al controllo di un ente terzo, la diffusione è gratuita e pubblica per i principali risultati e destinata alle agenzie di pubblicità e ai pianificatori per i dati di dettaglio.

Le metodologie utilizzate per tali indagini sono varie, dalle interviste personali alle telefoniche all’utilizzo dei meter, con continui affinamenti delle tecniche e un costante impegno nella ricerca di nuove soluzioni, in grado di fornire dati sempre più affidabili.

Attualmente le indagini realizzate sull’esposizione ai mezzi sono:

- Auditel, che misura tramite oltre 8.000 meter presso 5.100 famiglie l’esposizione di circa 14.000 individui (con età dai quattro anni in su) ai programmi televisivi – l’ascolto/visione è misurato per singolo minuto, 24 ore su 24 – le emittenti di cui sono forniti i dati per minuto sono le sette reti nazionali principali, mentre per altre 35 emittenti locali sono disponibili dati giornalieri – per altre 130 emittenti locali sono forniti dati mensili
- Audiradio, realizzata con una rilevazione telefonica campionaria, strutturata in quattro cicli di rilevazione all’anno per un totale di 72.000 interviste – l’ascolto di oltre 90 emittenti radiofoniche nazionali e locali è misurato avendo come base il quarto d’ora, 24 ore su 24
- Audipress, che misura la lettura di 51 quotidiani, 6 supplementi (settimanali e mensili) di quotidiani, 33 settimanali, 88 mensili, tramite due rilevazioni (rispettivamente per i quotidiani e i periodici) composte ognuna di un campione di 20.000 casi su base annua – le interviste sono di tipo diretto e personale – le informazioni raccolte si riferiscono alla lettura in un giorno medio, oltre che alle caratteristiche dei lettori
- Audiweb, che tramite un panel di oltre un migliaio di interviste telefoniche misura l’utilizzo dei siti web che aderiscono all’indagine – i dati del panel

non sono pubblici ma riservati ai siti che partecipano, mentre i dati dell'indagine di base sull'utilizzo di internet, realizzata nel secondo trimestre 2004, sono disponibili in rete

- Audiposter, i cui dati definitivi al momento (ottobre 2004) non sono ancora stati pubblicati, il cui obiettivo è di misurare la probabilità di vedere manifesti e poster affissi in 36 città capoluogo e relative aree di gravitazione.

In rete, all'indirizzo www.upautentipubblicita.it è disponibile una estesa documentazione su queste ricerche e i principali risultati, compresi i dati di lettura per testate, di visione per stazioni televisive, di ascolto per emittenti radiofoniche.

Nonostante l'ampio stanziamento per la realizzazione di tali ricerche e il continuo sforzo metodologico per migliorare l'affidabilità e la completezza dei dati, va detto comunque che tali indagini producono misurazioni di fenomeni che vanno correttamente valutati ed interpretati.

Ad esempio, la definizione di "lettori giorno medio" per Audipress è la seguente:

"quanti leggono o sfogliano il quotidiano X (non importa quale numero) almeno una volta, in media (nel corso della settimana), in un giorno" – altrove nella nota metodologica dell'indagine si legge che i lettori del giorno medio sono "quante persone leggono o sfogliano il quotidiano X almeno una volta nel giorno medio del periodo di rilevazione. Sia persone che leggono il numero del giorno di lettura, sia persone che leggono un numero arretrato. Sia lettori che leggono una copia da essi stessi acquistata, oppure avuta in prestito, trovata, eccetera. Non importa se la lettura ha avuto luogo in casa, o fuori casa, o in un luogo di lavoro, locale pubblico, eccetera. I lettori nel giorno medio vengono stimati calcolando la media delle persone che hanno letto il quotidiano in ciascuno degli ultimi 7 giorni".

Come si può notare si tratta di una definizione piuttosto ampia, anche se metodologicamente ineccepibile. Definizioni analoghe valgono per i settimanali e i periodici, mentre per la televisione la mai risolta questione riguarda il fatto che un meter acceso, che registra su quale stazione sia sintonizzato l'apparecchio televisivo, non significa di per sé che qualcuno lo stia guardando.

Criteri così ampi nelle definizioni rischiano di considerare come "lettori", ad esempio, anche coloro che in realtà sono indotti a dichiararsi tali per autostima, oppure per non fare brutta figura rispondendo ad una domanda tendente ad accertare i consumi culturali, oppure più semplicemente perché si conosce la

testata in questione, magari si è anche letta in passato, ma attualmente non si legge più se non in modo occasionale.

Viceversa alcune pubblicazioni potrebbero non essere dichiarate, anche se lette, perché chi è intervistato tende a nascondere i propri comportamenti, per un'ampia serie di motivi.

Anche se metodologicamente si tenta di porre rimedio a tali fenomeni con opportuni accorgimenti, essi sono in ogni caso rilevanti e da non sottovalutare. Per altro alcune pubblicazioni sono favorite, in termini di lettura dichiarata, da questi comportamenti di chi è intervistato al proposito (ad esempio alcune riviste "alte"), mentre altri sono decisamente penalizzati. Ad esempio, è classico il caso di Playboy, almeno fino a qualche anno fa, per cui le dichiarazioni di lettura erano decisamente basse in rapporto al numero di copie diffuse.

Tali indagini misurano comunque l'esposizione ai mezzi per una parte dei possibili mezzi a disposizione in termini di pianificazione, trascurando necessariamente quelli minori o dedicati a pubblici particolari.

Per questi si ricorre allora, in molti casi, al dato di diffusione e circolazione delle copie, per esempio per molte riviste tecniche e specializzate, sulla base delle dichiarazioni degli editori e di accertamenti svolti da enti terzi certificatori.

Oppure, in altri casi, l'unica possibile fonte per comprendere l'effettiva diffusione e lettura sono apposite ricerche fatte svolgere dall'editore, che per quanto realizzate con correttezza e imparzialità (e la maggior parte lo sono davvero) rischiano di essere poco credibili a causa dell'ovvio interesse della committenza di presentare la propria rivista o testata come in grado di raggiungere un target group di un certo valore per gli inserzionisti.

In altri casi ancora non sono disponibili nemmeno tali ricerche, e occorre fidarsi delle dichiarazioni di circolazione o capacità di copertura di un determinato mezzo rilasciate dalla proprietà o dalla concessionaria di tale mezzo.

In ogni caso, quale che sia il modo con cui si perviene a definire una misura di costo-contatto, occorre infine tener conto che si tratta di un indicatore di massima, perché se anche tutti i possibili esposti a quell'annuncio l'avessero visto, certamente ci sarà chi l'ha guardato con attenzione, letto, compreso, e viceversa chi ha dato una scorsa veloce, magari solo visto l'immagine ma senza soffermarsi sul testo, oppure non capito il significato del messaggio o interpretato in modo incompleto o distorto.

Ciò nonostante il costo-contatto mantiene una sua validità come criterio di confronto tra mezzi analoghi, anche se non può essere assunto come unico parametro per una corretta pianificazione.

Dalla quantità di contatti come elemento base per la pianificazione pubblicitaria vengono originati, con tecniche di calcolo talvolta semplici e in altri casi più

complesse, ulteriori parametri di misurazione della capacità di una campagna di colpire il target-group voluto, quali ad esempio i GPR'S, che indicano la "pressione" che il mix di mezzi scelti è in grado di esercitare nei confronti del target-group. Semplificando, la pressione è definibile come il prodotto tra copertura e frequenza dei contatti, considerando le varie possibili dispersioni, l'accumulazione, cioè l'incremento delle persone raggiunte ad ogni nuova uscita o all'aggiungersi di un ulteriore mezzo, e la ripetizione, cioè l'esposizione multipla conseguita sulle stesse persone dalla ripetizione del messaggio sull'insieme dei mezzi utilizzati.

Per ottenere i GRP'S si utilizzano procedure edp e software specifici, utilizzati dalle agenzie pubblicitarie e dalle strutture specializzate in pianificazione media.

Per una piccola o media impresa ricorrere ad una agenzia pubblicitaria che sia in grado di occuparsi anche degli aspetti di pianificazione rappresenta un indubbio vantaggio, perché in tal modo si dispone di una professionalità specifica in grado di orientare meglio le scelte ed ottimizzare le risorse destinate alla comunicazione.

Conviene però sempre capire, e questo l'agenzia può e deve farlo, i motivi per cui alcuni mezzi sono stati preferiti rispetto ad altri, ben sapendo che i soli criteri del costo-contatto e dei GRP'S sviluppati non sono di per sé esaustivi di una pianificazione efficace. Nessun mezzo andrebbe scelto senza aver chiarito preliminarmente non solo la quantità e il tipo di pubblico a cui si rivolge, ma anche la qualità del rapporto che c'è tra esso e i propri utilizzatori (siano essi lettori, spettatori o che altro).

Non va dimenticato infatti che gran parte dell'efficacia del messaggio dipende dall'autorevolezza e dalla credibilità della fonte, e in questo processo anche il media gioca un ruolo da tenere in considerazione.

20.4 Le indagini sull'immagine della marca

Le ricerche specifiche sulla validità degli annunci e quelle a supporto per la scelta più adeguata dei possibili mezzi hanno lo scopo di favorire le decisioni pubblicitarie e di comunicazione sul breve periodo, cioè quando si sta organizzando e pianificando una campagna pubblicitaria.

Sul medio-lungo periodo l'efficacia della comunicazione intrapresa è verificabile invece con particolari ricerche dedicate a misurare l'immagine della marca, dell'azienda, dei prodotti/servizi proposti.

L'immagine, vale a dire la percezione che i clienti hanno della nostra proposta, azienda, marca, è il risultato di un processo continuo di comunicazione nei

confronti del mercato, attraverso tutti i mezzi, gli strumenti, le occasioni e le modalità possibili, come già presentato nel capitolo 8.

All'immagine inoltre non concorre soltanto che cosa, quando, come si comunica, ma anche le altre componenti del marketing-mix, e in definitiva il posizionamento e il modo con cui l'azienda si pone nei confronti del proprio mercato di riferimento.

Per questo la misurazione del "livello" di immagine dell'azienda fornisce utili indicazioni non solo sulla comunicazione realizzata, ma anche sulle altre variabili di marketing e sull'efficacia della loro combinazione.

Un'azienda che modifica continuamente il marketing-mix rischia di essere penalizzata in termini di immagine, ma anche un'azienda immobile nelle sue scelte e strategie verrà percepita in termini negativi, con un'immagine di impresa ancorata al passato, senza capacità di adeguamento o di innovazione.

Ad esempio, una politica dei prezzi che varia continuamente lascerà i clienti perplessi sull'effettivo valore dei prodotti, così come una qualità dei prodotti/servizi che non sia costante, oppure una distribuzione casuale.

Viceversa, l'assenza di innovazione nei prodotti, oppure il ripetersi per anni della stessa pubblicità, oppure più semplicemente cataloghi di prodotto o siti web non aggiornati danno la sensazione di un'azienda lenta, vecchia, con un'offerta non adeguata.

I fattori che incidono sull'immagine sono dunque molti, e ognuno di essi contribuisce a costruire (o mettere in crisi) il rapporto che l'azienda instaura con i propri clienti.

Per capire lo "stato" di questo rapporto è dunque opportuno misurare con periodicità ciò che i clienti pensano di noi, della nostra offerta, della validità di ciò che stiamo proponendo al mercato.

I principali strumenti utilizzabili a questo scopo sono le vere e proprie ricerche sull'immagine e quelle relative alla soddisfazione dei clienti, che talvolta confluiscono in una sola indagine, realizzata con periodicità e sistematicamente, tendente ad accertare quali sono i punti di forza e di debolezza dell'insieme della proposta dell'azienda, così come sono visti dai clienti ad un dato momento.

I contenuti delle indagini relative all'immagine possono misurare le percezioni non solo dei clienti, ma anche di chi non lo è e potrebbe diventarlo, mentre le indagini di customer satisfaction si rivolgono, per definizione, a chi ha acquistato almeno una volta nel recente passato un prodotto/servizio dell'impresa.

In entrambe i casi la misurazione periodica dell'immagine percepita e della soddisfazione dei clienti possono inoltre fornire utili indicazioni non soltanto sul "livello" di empatia riscontrabile nei confronti della nostra azienda, ma anche sulla distanza tra questo livello e quello dei diretti concorrenti, oltre che sulla loro

effettiva capacità di operare sul mercato, sui loro punti di forza e debolezza, sulle loro quote di mercato, e così via.

È infatti buona regola, quando si misura la propria immagine, parlarla a confronto con quella dei principali concorrenti.

È solo dal confronto con i competitori infatti che si riesce a comprendere se eventuali nostre criticità su qualche aspetto rischiano di compromettere il rapporto con i clienti e la presenza sul mercato. Analogamente accade per la soddisfazione dei clienti.

I temi misurabili dalle indagini sull'immagine possono essere molto ampi, ma conviene focalizzare su cinque-sei aspetti che, in sintesi, sono in grado di esprimere con buona approssimazione le caratteristiche e la dimensione del "posto" che la marca/azienda occupa nella mente del cliente.

Il "luogo" che la marca occupa nella mente del consumatore/cliente infatti, quanto è più preciso e differenziato rispetto ad altri, tanto più è forte, e tanto più è forte tanto più tende a spostare, e relegare in un angolo, il posto che occupano i concorrenti.

La "quota di mente" (share of mind) non rappresenta lo spazio occupato dal prodotto rispetto alla quantità consumata nel mercato, ma lo spazio occupato dalla marca nella mente del pubblico, di cui la notorietà è un elemento ma non l'unico. La "quota di mente" rappresenta infatti la dimensione complessiva della specifica accettazione della marca all'interno della gerarchia di scelta del cliente, e può quindi essere considerata come la quota di mercato potenziale della marca nella mente del consumatore/cliente.

In questo ambito contribuiscono a definire le caratteristiche e lo spazio occupato nella mente del consumatore/cliente il grado di familiarità, autorevolezza, identificazione, approvazione e prestigio, prestazioni, etica attribuiti alla marca, che sono poi gli aspetti già descritti nel capitolo 8, e che insieme concorrono a far identificare il valore percepito (e dunque l'immagine) di una marca rispetto alle sue concorrenti.

Su questi fattori conviene dunque concentrare la misurazione dell'immagine di marca, ponendola a confronto con i principali competitori.

Per comprendere il livello di soddisfazione dei clienti occorre invece stabilire a priori quali sono gli aspetti che essi considerano importanti per lo specifico prodotto/servizio e a cui sono dunque maggiormente sensibili.

Per il dettaglio sulle modalità di svolgimento delle indagini di customer satisfaction si rimanda allo specifico capitolo ad esse dedicato nel volume "Il marketing per la nuova impresa".

Qui si ricorda solo come sia necessario definire prima i driver (cioè i fattori di importanza) e poi procedere alla misurazione del livello di soddisfazione per

ognuno di essi con le opportune tecniche, senza dimenticare di verificare anche quale sia il livello di soddisfazione per l'offerta dei concorrenti.

In tal modo si riesce a comprendere anche quali siano i punti di forza e di debolezza dei competitori, e quali le aree effettivamente critiche della propria offerta su cui conviene concentrare gli sforzi finalizzati al miglioramento, oltre che scoprire con una certa frequenza quali opportunità siano latenti nel mercato e non ancora sfruttate.

20.5 Le tecniche di indagine – i focus-group

Le indagini di mercato si distinguono nei due grandi gruppi delle ricerche quantitative e qualitative.

Le indagini quantitative hanno lo scopo di misurare i fenomeni oggetto di indagine: quanti consumatori acquistano un determinato prodotto, quanti scelgono una certa marca, quanti hanno visto una certa pubblicità, e così via.

Le qualitative invece hanno il compito di individuare i fenomeni e come si svolgono i relativi processi: quali figure intervengono negli acquisti, quali motivi sono alla base della scelta di un prodotto, una marca, un punto di vendita, con quali aspetti del messaggio pubblicitario c'è maggior affinità da parte dei destinatari, e altri temi ancora.

In ogni caso, un'indagine è valida ed utile se è in grado di rispondere con la necessaria attendibilità agli obiettivi di ricerca. Per questo è fondamentale chiarire bene prima dell'impostazione di qualsiasi indagine che cosa ci si attende, quali sono i fenomeni da esplorare, da chi è costituito il pubblico, quali decisioni deve contribuire a prendere con un quadro informativo il più possibile completo. È però sbagliato pensare che una buona ricerca possa sostituire il processo decisionale proprio dell'imprenditore e del management dell'azienda. Una ricerca non può e non deve decidere al posto di chi è preposto a tale compito, ma solo mettere a disposizione informazioni complete, affidabili, aggiornate.

Frequentemente le indagini più complesse sono costituite da fasi di ricerca quantitative e altre qualitative, ognuna con tempi e obiettivi specifici, formando così un insieme che viene definito ricerca integrata.

Ad esempio, volendo misurare l'efficacia di una specifica campagna pubblicitaria converrà realizzare prima dell'uscita un pre-test finalizzato a comprendere quali elementi del messaggio avranno la maggior probabilità di coinvolgere il pubblico destinatario, tramite un'indagine qualitativa realizzata con focus-group, mentre dopo la campagna si misurerà, con una indagine quantitativa, quanti del target-group destinatario ricordano in modo significativo il messaggio stesso, riuscendo così a comprendere su quanta parte di pubblico la campagna ha inciso.

Le indagini qualitative non richiedono grandi campioni, poiché i risultati non devono avere una significatività statistica proiettabile a tutto l'universo. Il campione di intervistati deve però rispettare scrupolosamente le caratteristiche del mercato che rappresenta, anche se gli intervistati coinvolti nell'indagine qualitativa sono pochi. Di norma gli intervistati vengono dunque reperiti tramite un preliminare contatto telefonico rivolto verso gruppi o ambienti appartenenti al target-group esplorato, che in qualche caso può essere molto generico (ad esempio, uomini di età compresa tra i 25 e i 55 anni, residenti in grandi città) ma in altri casi è molto specifico e richiede uno sforzo non indifferente di reperimento (ad esempio, medici dello sport, oppure lettrici abituali di una certa rivista intorno ai 40 anni, senza figli e con reddito superiore ad una certa fascia).

Il questionario utilizzato per le indagini qualitative è frequentemente molto destrutturato, trattandosi più di una traccia di colloquio che di un formulario con risposte precodificate, poiché lo scopo della maggior parte delle qualitative è di far emergere informazioni anche non previste dal piano di ricerca, e la bassa strutturazione degli strumenti di rilevazione favorisce questo obiettivo.

Le interviste delle indagini qualitative possono essere svolte una ad una, in modo diretto e personale, e di solito non si esauriscono in pochi minuti di domande e risposte, ma si sviluppano talvolta per un arco di tempo piuttosto lungo (in qualche caso anche più di un'ora), poiché quando si cerca di capire il perché e il come dei fenomeni è importante lasciare che l'intervistato esprima le proprie opinioni e sensazioni anche se apparentemente queste possono sembrare, ad una prima lettura, lontane dagli obiettivi dell'indagine.

Un'altra tecnica sempre più diffusa è quella dei focus-group, o interviste di gruppo, che offrono il vantaggio di concentrare in un'unica sessione più intervistati, consentendo quindi una maggior efficienza e tempi più contenuti per la realizzazione dell'indagine.

Oltre a questo, il focus-group permette di comprendere, in una certa misura, quali possono essere le logiche di trasmissione dell'informazione e le influenze reciproche che si verificano all'interno dei gruppi sociali di riferimento.

Infatti, sottoponendo gli intervistati a stimoli successivi da parte del conduttore sulle tematiche esplorate, si innesca un processo di interazione reciproca tra i partecipanti al gruppo, che favorisce lo scambio e la ricerca di posizioni comuni sui temi affrontati.

Se le posizioni dei partecipanti sono particolarmente distanti o non assimilabili, l'emergere di nette contrapposizioni è un prezioso elemento di conoscenza che tale tecnica permette di cogliere nella sua interezza.

In altri termini, il focus-group ripercorre, in vitro e nell'arco di qualche ora, le

dinamiche che sono proprie dell'interazione sociale nell'ambito dei gruppi più ampi di riferimento.

Per favorire tali dinamiche il gruppo deve essere sufficientemente ampio da consentire anche l'emergere di diverse posizioni, ma al contempo sufficientemente ristretto per permetterne la gestione e l'espressione di tutti i partecipanti.

Di norma, tali risultati sono raggiunti con gruppi intorno alle 8-10 persone, oltre al conduttore.

La raccolta dei dati è comunque facilitata da una media strutturazione degli strumenti di rilevazione, quali ad esempio schede e cartellini che riportano concetti, definizioni, ipotesi sottoposte come stimolo ai partecipanti.

Ad esempio, nel caso di pre-test di una campagna pubblicitaria agli intervistati vengono sottoposti in sequenza le diverse parti dell'annuncio, a cui essi sono esposti per qualche secondo o frazione (tramite proiettore o lavagna luminosa) per simulare ciò che normalmente accade quando si sfoglia un giornale o una rivista, poi viene chiesto a loro di indicare che cosa ricordano, il significato di ciò che hanno visto, e così via.

Altre tecniche di domanda e raccolta di informazioni comuni nei focus-group come pre-test di campagna sono ad esempio il completamento di parole o frasi troncate a metà (per verificare la comprensione e la ridondanza del messaggio), oppure la descrizione della situazione prospettata nel visual ("è una famiglia contenta della scelta che ha fatto"), oppure ancora il significato di immagini simboliche o grafismi che possono comparire nella pubblicità testata.

Schede e cartellini inoltre permettono di mantenere una traccia coerente nella discussione e nel processo di raccolta dei dati, attività da cui gli intervistati, proprio perché in gruppo, tendono "naturalmente" a deviare, specialmente nel caso di elevata eterogeneità dei partecipanti e quando i soggetti coinvolti ricoprono ruoli di effettiva leadership nel proprio gruppo sociale di riferimento.

I focus-group sono un efficace e veloce modo per realizzare la maggior parte delle indagini qualitative, e il ricorso sempre più esteso ad essi testimonia la loro validità. Per altro l'impegno economico che richiede lo svolgimento dei focus-group non è particolarmente rilevante, e a fronte di decisioni di investimento per campagne pubblicitarie particolarmente impegnative la spesa per qualche focus è ampiamente ripagata dalla migliore efficacia che si ottiene in termini di comunicazione.

Per le caratteristiche, per le tecniche evolute, per la necessaria capacità ed esperienza che occorre avere nella conduzione dei gruppi e nella successiva interpretazione dei risultati, i focus non sono però realizzabili in modo dilettantistico, ma vanno affidati a strutture di ricerca in grado di effettuarli con professionalità e competenza.

20.6 Le tecniche di indagine – le ricerche quantitative

Le ricerche quantitative hanno invece lo scopo di misurare i fenomeni, e vanno pertanto realizzate con basi campionarie di una certa estensione.

Gli elementi costitutivi di qualsiasi ricerca quantitativa, comprese quelle finalizzate a verificare l'efficacia della comunicazione, sono i seguenti:

- Il campione. Deve essere sufficientemente ampio per consentire una buona significatività statistica, e soprattutto rappresentativo della popolazione indagata, cioè deve rispettare le caratteristiche di composizione dell'universo, che in pratica deve riprodurre nelle stesse proporzioni. Sulla significatività la regola è che più il campione è ampio, più permette di ridurre l'errore, cioè in pratica l'oscillazione statistica che ogni misurazione comporta. Va però considerato che non è sensato aumentare le dimensioni del campione a dismisura, sia per i costi che ciò comporta, sia per i tempi richiesti dalla realizzazione di indagini molto grandi. Per altro l'errore non si riduce in modo lineare all'aumentare della base campionaria. A titolo di esempio, un'indagine di 500 casi comporta un errore statistico massimo (al 95,5% di confidenza) pari al + 4,5%, mentre un'indagine di 1.000 casi non riduce l'errore alla metà ma solo al + 3,2%. È chiaro che in alcuni casi occorre avere un errore ancora più ridotto, e pertanto alcune indagini sono realizzate con molte migliaia di casi (ad esempio quelle che misurano il pubblico dei diversi mezzi), ma nella maggior parte delle volte alcune centinaia di casi sono più che sufficienti per comprendere se e in quale modo una specifica iniziativa di comunicazione ha prodotto gli effetti desiderati. Sulla rappresentatività del campione occorre poi prestare particolare attenzione al fatto che va intervistato solo ed effettivamente chi fa parte del target-group di interesse, ed il campione deve essere composto in pari misura rispetto all'universo di riferimento. Ciò di solito si ottiene tramite estrazione con metodo statistico casuale dei nominativi da intervistare dal "serbatoio" più ampio degli appartenenti ad un certo gruppo (ad esempio, i consumatori di un certo prodotto, o i clienti di una certa azienda), ma esistono altre tecniche di campionamento altrettanto valide, a seconda degli obiettivi di ricerca. In alcuni casi si procede anche a sovracampionamenti per particolari segmenti indagati, quando ad esempio il numero di interviste che si realizzerebbe per un gruppo particolare rischia di essere troppo piccolo e non significativo. In tale situazione il campione viene poi riequilibrato in fase di elaborazione. L'importante, qualsiasi scelta si compia e tecnica si utilizzi, è che il campione sia definito con un criterio scientifico, e non sia composto da qualche amico o parente a cui si chiede di rispondere a qualche domanda sul proprio prodotto o immagine di marca.

- Lo strumento di rilevazione, cioè il questionario. Un buon questionario deve permettere di raccogliere le informazioni cercate in modo esaustivo, non ambiguo, senza condizionare le possibili risposte. Queste sono le tre condizioni essenziali per disporre di dati affidabili e certi, utili per le decisioni successive. Per rispettare tali condizioni è bene che il questionario riporti solo le domande effettivamente necessarie, che la loro formulazione sia comprensibile a chiunque, che il modo con cui sono fornite le risposte sia inequivocabile e univoco. Di conseguenza, le domande devono essere poste in sequenza secondo una certa logica, l'impostazione grafica del questionario deve favorire la raccolta delle risposte in modo ordinato, occorre utilizzare tecniche di risposta particolari quali ad esempio scale, punteggi, graduatorie, il linguaggio delle domande deve essere semplice. Per ottenere un buon questionario inoltre è opportuno sottoporre a test, prima della rilevazione vera e propria, la versione che si ritiene possa essere definitiva ad un piccolo campione di intervistati, per verificare comprensione, scorrevolezza, possibili significati non univoci nel linguaggio, possibilità di ottenere effettive risposte e la quota più bassa possibile di "non so".
- La rilevazione. Le indagini quantitative possono essere realizzate tramite questionari autocompilati dagli intervistati (per posta o in internet), questionari somministrati (si dice proprio così) agli intervistati in incontri faccia-a-faccia, oppure rilevazioni telefoniche. Ognuna di queste tecniche presenta vantaggi e svantaggi, in termini di tempo, qualità delle informazioni raccolte, costo, possibilità di raccogliere l'adeguato numero di informazioni, e così via. Il miglior rapporto costo-tempo-qualità è delle ricerche svolte con la tecnica di rilevazione telefonica, ma in alcuni casi (per esempio quando si devono mostrare agli intervistati campioni o far assaggiare prodotti) è necessario procedere con interviste faccia-a-faccia. Le indagini telefoniche sono comunque in grado di coprire un'ampia varietà di temi di ricerca, e anche la misurazione del ricordo di campagne pubblicitarie, o dell'immagine di marca, o della soddisfazione dei clienti, è fattibile con tale tecnica ottenendo risultati di buona qualità.
- L'elaborazione ed interpretazione. Elaborare i dati delle ricerche quantitative richiede non soltanto la disponibilità di opportuni software e conoscenze statistiche, ma soprattutto la capacità di interpretare i numeri e trasformarli in informazioni con una validità in termini di scelte, indicazioni, suggerimenti. Un numero in sé non ha alcun significato, se non è confrontato con altri numeri che esprimono fenomeni sociali, di consumo, di preferenza da parte dei clienti. L'interpretazione da parte di un soggetto terzo, inol-

tre, permette un maggior distacco e un punto di vista esterno neutro, senza i necessari condizionamenti aziendali, e favorisce pertanto le decisioni con maggior serenità. Anche questo motivo, oltre che la necessaria competenza sulle modalità di realizzazione di tutte le fasi della ricerca, comporta il ricorso a strutture professionali esterne.

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

Bibliografia

Nella bibliografia sono riportati i testi citati e utilizzati nei rispettivi capitoli, ed inoltre una scelta di letteratura disponibile per chi volesse approfondire con più ampi riferimenti i temi trattati.

Capitolo 1

- CALVI G., *"Dimentichiamoci del consumatore: l'appuntamento è con il cliente"*, in *Micro&Macro*, il Mulino, aprile 1992
- FABRIS G., *"Il nuovo consumatore: verso il post-moderno"*, FrancoAngeli, 2003
- KOTLER P., SCOTT W.G., *"Il marketing secondo Kotler"*, Il Sole 24 Ore, 1999
- KOTLER P., *"Marketing management"*, lse di
- MINESTRONI I., *"L'alchimia della marca"*, FrancoAngeli, 2002
- MINUTO P., VIAPIANA A., *"Il marketing per la nuova impresa"*, Camera di commercio di Torino, 2003
- STANTON W.J., VARALDO R., *"Marketing"*, il Mulino, 1986

Capitolo 2

- AA.VV., *"L'analisi transazionale"*, FrancoAngeli
- D'AMBRA M., *"Le nuove tecniche di comunicazione"*, De Vecchi Editore
- KOTLER P., *"Marketing management"*, lse di
- MORELLI M., *"La comunicazione d'impresa e la promozione d'immagine"*, FrancoAngeli
- TRUINI D., *"Guida alla comunicazione interpersonale e di gruppo"*, FrancoAngeli
- WILSON J.R., *"Marketing passaparola"*, FrancoAngeli

Capitolo 3

- BARBIERI G., LO MORO V., *"Utenti e P.A."*, Il Mulino, 1996
- CAVALLONE M., COLLEONI L., *"Il marketing degli enti locali"*, FrancoAngeli

Bibliografia

- CERASE F.P., *"Lineamenti di comunicazione pubblica"*, Carocci Editore, 1998
FEDELE M., *"Come cambiano le amministrazioni pubbliche"*, Editori Laterza
JACOBSON R., *"Le funzioni del linguaggio"*, Esculapio, 1986
LUHMANN N., *"Sistemi sociali"*, Il Mulino, 2000
MC LUHAN M., *"Gli strumenti del comunicare"*, Il Mulino, 1964
MELIS G., *"La burocrazia"*, Il Mulino, 1998
ROLANDO S., *"Un paese spiegabile"*, Etaslibri, 1998
WATZLAWICK P., BEAVIN J.H., JACKSON D.D., *"Pragmatica della comunicazione umana"*, Astrolabio, 1971
WOLF M., *"Teorie della comunicazione di massa"*, Bompiani Editore

Capitolo 4

- FABRIS G., *"La pubblicità, teorie e prassi"*, FrancoAngeli, 1994
GRASSI C., *"Sociologia della comunicazione"*, Bruno Mondadori
MOORE T.E., *"Subliminal Advertising: What You See Is What You Get"*, in *Journal of Marketing*, 1982
PACKARD V., *"I persuasori occulti"*, Einaudi, 1958
PAVLOV I.P., *"I riflessi condizionati"*, Boringhieri, 1966
SINGH J., *"Teoria dell'informazione – Linguaggio e cibernetica"*, EST, 1969
VALENTINI G., PENATI L. (a cura di), *"La pubblicità"*, FrancoAngeli, 1983

Capitolo 5

- BARTHES R., *"Elementi di semiologia"*, Einaudi, 1979
COTTICA A., FABBRI T., *"Il marketing virale: esperienze e lezioni dal mercato musicale"*, in *Economia&Management*, Etas, marzo 2004
ECO U., *"Opera aperta"*, Bompiani, 1962
ECO U., *"La struttura assente"*, Bompiani, 1968
GASKELL G., SEALY P., *"I gruppi sociali"*, Mondadori, 1980
HALEY R.I., *"Segmentazione per vantaggi"*, FrancoAngeli, 1991
KATONA G., *"L'uomo consumatore"*, Etas, 1964
KATZ E., LAZARSELD P.F., *"Personal Influence. The Role Played by People in the Flow of Communication"*, The Free Press of Glencoe, 1955
KOTLER P., SCOTT W.G., *"Il marketing secondo Kotler"*, Il Sole 24 Ore, 1999
MC LUHAN M., *"Gli strumenti del comunicare"*, Garzanti, 1974
MERTON R.K., *"Teoria e struttura sociale"*, Il Mulino, 2000

Bibliografia

WILSON R., *"Demystifying Viral Marketing"*, solo on-line presso www.wilsonweb.com

WOLF M., *"Teorie delle comunicazioni di massa"*, Bompiani

Capitolo 6

BUELL V.P., *"Manuale di Marketing"*, FrancoAngeli, 1977

INGOLD P., *"Promotion des ventes et action commerciale"*, Vuibert, 1995

MC DERMOTT K. *"Managing growth – Bright Ideas: Keep the lines open"*, D&B Reports, 1984

PRATESI C.A., *"Il Marketing dei prodotti agroalimentari di marca"*, Spelling & Kupfer, 1997

Capitolo 7

STERLING A., *"Let five Ws and H of packaging Guide Marketers"*, Marketing News, 7 dicembre 1984

APPIANO A., *"Pubblicità, comunicazione, immagine"*, Zanichelli, 1998

KOTLER P., ALEXANDER G. *"Il "design" come strumento strategico. Così potente, così trascurato"*, in Journal of Business Strategy, autunno 1984

TOWNSON G., *"Leaders of the Packs"*, in Marketing (UK), agosto 1984

Capitolo 8

AAKER D., *"Brand Equity, La gestione del valore della marca"*, FrancoAngeli

FABRIS G., MINISTRONI L., *"Valore e valori della marca. Come costruire e gestire una marca di successo"*, FrancoAngeli, 2004

KOTLER P., SCOTT W.G., *"Il marketing secondo Kotler"*, Il Sole 24 Ore, 1999

ROGGERO G.A. (a cura di), *"Le Relazioni Pubbliche"*, FrancoAngeli, 1983

Capitolo 9

BERNE E., *"A che gioco giochiamo?"*, Bompiani

BIRKENBINHL V.F., *"L'arte di intendersi"*, FrancoAngeli

BIRKENBINHL V.F., *"Segnali del corpo"*, FrancoAngeli

Bibliografia

- FORSYTH P., *"Come comunicare in modo convincente ed essere abili negoziatori"*, FrancoAngeli
- GOLDMANN H., *"Come convincere la gente – La comunicazione al servizio del manager"*, FrancoAngeli
- LAKE R.A., *"Strumenti essenziali per far valere le vostre idee"*, FrancoAngeli
- WATZLAWICK P., BEAVIN J.H., JACKSON D.D., *"Pragmatica della comunicazione umana"*, Astrolabio, 1971

Capitolo 10

- CALIGIURI M., *"Lineamenti di comunicazione pubblica"*, Rubettino Editore
- FACCIOLI F., *"Comunicazione pubblica e cultura del servizio"*, Carocci Editore, 1994
- INVERNIZZI E., *"Relazioni pubbliche"*, McGraw Hill
- KOTLER P., *"Al servizio del pubblico"*, Etaslibri, 1975
- MANCINI P., *"Manuale di comunicazione pubblica"*, Editori Laterza, 1996
- PIROVANO F., *"La comunicazione persuasiva"*, De Vecchi Editore
- PITASI A., *"Comunicazione strategica"*, Esculapio, 1997
- ROBBIANI D., *"Come organizzare una conferenza"*, Il Caffè, periodico quindicinale della Svizzera italiana
- ROVINETTI A., *"Diritto di parola"*, Edizioni Il Sole 24 ore, 2000
- ROVINETTI A., *"L'informazione e la città"*, FrancoAngeli, 1992

Capitolo 11

- KOTLER P., ARMSTRONG G., SAUNDERS J., WONG V., *"Principi di marketing"*, Ise di
- SEIWERT L.J., *"Gestisci il tuo tempo?"*, FrancoAngeli
- SPIEGEL J., TORRES C., *"Lavorare in team: guida ufficiale del manager"*, FrancoAngeli
- ZIARELLI L., *"Prove di volo – L'intelligenza emotiva in azione"*, Fazi
- ZIARELLI L., GIOIA V., *"Smile manager – Le nuove frontiere del manager emozionale tra racconti, canzoni, ragione e sentimento"*, Fazi

Bibliografia

Capitoli 12, 13 e 14

- AA.VV., *"Quaderni di marketing diretto"*, Sarin, 1987-1990
- CUFFARO V., RICCIUTO V., *"La disciplina del trattamento dei dati personali."*, Giappichelli, 1998
- FERRANDI L., BACCHIANI L., *"Tecniche di sperimentazione e di misurazione nel Marketing Diretto"*, Sarin, 1987
- IMPERIALI R., R., *"Commentario al testo unico privacy"*, Edizioni Il Sole 24 ore, 2004
- IMPERIALI R., R., *"La tutela dei dati personali"*, Edizioni Il Sole 24 ore, 1997
- IMPERIALI R., R., *"La tutela della privacy in azienda"*, Edizioni Il Sole 24 ore, 1998
- RAMETTO U., *"La tutela dei dati personali"*, Edizioni EPC, 1997
- STONE B., *"Metodi di successo del marketing diretto"*, Sarin, 1988
- VOGELE S., *"Metodo dialogo"*, Sarin, 1988
- WILMSHURST J., *"La promozione delle vendite"*, FrancoAngeli, 1994

Capitoli 15 e 16

- CHIONETTI G., *"Il telemarketing"*, Edizioni Fag, 2002
- FREESTONE J., BRUSSE J., *"I principi del telemarketing. Le dieci regole del successo"*, FrancoAngeli, 1995
- FRIEDMAN N.J., *"Il telemarketing dall'A alla Z. 26 consigli utili per vendere con successo al telefono"*, FrancoAngeli, 2001
- GURRIERI M., *"Spiacente, non mi interessa"*, Direct Marketing, 1987
- MACIUBA-KOPPEL D., *"Il manuale di telemarketing. Le tecniche e le pratiche del vendere per telefono"*, FrancoAngeli, 1994
- ROSMINI D., STONE B., *"Il Telemarketing"*, Quaderni di Marketing Diretto, Sarin, 1989
- STONE B., WYMAN J., *"Telemarketing di successo. Tecniche e opportunità per incrementare le vendite e i profitti"*, Sarin, 1988
- TARDIA T., *"Il marketing telefonico"*, PMI, numero 2/2001
- WAGE J.L., *"La vendita per telefono"*, FrancoAngeli, 1993

Capitoli 17,18 e 19

- AA.VV., *"Gli ipertesti nella didattica e nella ricerca"*, Celid, 1991
- APPIANO A., *"Pubblicità, comunicazione, immagine"*, Zanichelli, 1991

Bibliografia

- COSTANZO CAPITANI P., *"La gestione dell'informazione e l'utilizzo di Internet"*, IFNIA, 1995
- DE SUSSURRE F., *"Cours de Linguistique générale"*, Payot, 1922
- DI CARLO G.P., *"Internet marketing : strategie di mercato e di comunicazione"*, Etas Libri, 1998
- DIX A., FINLAY J., *"Human Computer Interaction"*, Prentice Hall Europe, 1998
- FERRARO G., *"Pubblicità nell'era di Internet"*, Meltemi, 1999
- GREENWALD D., DETTORI G., *"Fare marketing con Internet"*, Apogeo, 1998
- GUIDOTTI E., *"Internet e comunicazione: per capire come cambia il mondo di comunicare l'impresa con Internet"*, FrancoAngeli, 1997
- LANDOW G.P., *"Hyper/Text/theory"*, Johns Hopkins University Press, 1994
- LANDOW G.P., *"L'ipertesto: il futuro della scrittura"*, Mondadori, 1998
- STAGLIANÒ R., *"Comunicazione interattiva :la pubblicità al tempo di Internet"*, Castelvechchi, 1996
- WINSTON P.H., *"The psychology of computer vision "*, McGraw Hill, 1975

Capitolo 20

- AA.VV., *"Le ricerche commerciali (di marketing)"*, FrancoAngeli, 1979
- FABRIS G. (a cura di), *"Le ricerche motivazionali"*, Etas, 1967
- GABARDI E. (a cura di), *"La visione strategica. Contributi e percorsi per incrementare l'efficacia della pubblicità"*, FrancoAngeli, 2002
- LUCK D., WALES H., TAYLOR D., *"Manuale delle ricerche di marketing"*, Etas, 1967
- MARBACH G., *"Le ricerche di mercato"*, UTET, 1982
- SANTAGOSTINO M.R., *"Ricerche di marketing e decisioni d'impresa"*, Vita e Pensiero, 1980
- TRENTINI G. (a cura di), *"Manuale del colloquio e dell'intervista"*, A. Mondadori, 1980

Gli autori

Mariella Calvelli Laureata in lettere moderne, dal 1990 in diretti al punto srl, dove attualmente è responsabile di progetti formativi e di analisi di marketing. Socio Aism – Associazione Italiana Marketing.

Giovanni Fummo Laureato in lettere, dopo un'esperienza nel settore commerciale di una casa editrice torinese, per circa 20 anni ha operato nel settore Marketing Diretto di Seat Pagine Gialle spa, prima come product manager poi come responsabile di un gruppo di specialisti di vendita. Socio AISM.

Silvana Gianoli Laureata in matematica, da oltre 20 anni nel campo del marketing e della comunicazione, prima in Fiat e Lavazza, poi in Goldman Sachs, dal 1993 con altri professionisti dà vita a Nextra, dove si occupa di consulenza e formazione manageriale. Socio Aism e certificata Cepas per l'attività di formazione e consulenza.

Libero Manetti Laureato in lettere moderne, ha lavorato in Seat - Pagine Gialle e nel Gruppo Formula, occupandosi di marketing dei prodotti editoriali e ICT. Negli ultimi 15 anni ha svolto attività di consulenza organizzativa e commerciale. Attualmente è docente di programmi formativi in campo marketing, comunicazione d'impresa e CMR. Dal 2003 è valutatore dei sistemi qualità ISO 9001-2000. Socio Aism.

Paolo Miante Dal 1982 si è occupato di marketing e trade marketing all'interno di Lavazza, Star, Yomo, Mandriot, Centrale del Latte di Aosta, Abit. Attualmente è consulente marketing e commerciale per aziende del settore alimentare. Socio Aism.

Paolo Minuto Laureato in ingegneria, titolare dello studio omonimo, dal 1978 si occupa di formazione, consulenza e analisi di mercato. Consigliere nazionale di Aism.

Paola Muzzetto Laureata in lettere moderne e Master in tecnologia e comunicazione multimediale. Dal 1998 si occupa della progettazione di interventi di comunicazione attraverso Internet. Attualmente è project manager in Media and More snc, agenzia di comunicazione business.

Aldo Viapiana Laureato in sociologia, dal 1975 si occupa di marketing e ricerche di mercato, prima all'interno di aziende del settore entertainment, poi editoriali (Seat, Kompass Italia). Nel 1990 costituisce diretti al punto srl, società di consulenza e analisi di marketing, di cui è presidente. Responsabile della delegazione territoriale Piemonte di Aism, fa anche parte del Comitato nazionale di valutazione nuovi soci di Aism. Membro dell'Italian TopBrands Council.

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

