

saggi

siamo in: [Homepage](#) / [archivio](#)

working paper

autori

archivio

N° 2 2007

di [Lorenzo Caselli](#)



L'Europa in stand by

recensioni

segnalazioni

eventi

link

saggi

⇒ Mario [Molteni](#)

Gli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale

⇒ Salvator [Loddo](#)
angelo

Central Banking: Back to the Future

⇒ Teresina [Torre](#)

Diversity Management and Disability: Indications from a Research on Ligurian Enterprises

⇒ Bruno [Buzzo](#)

Strategia del mix degli strumenti di comunicazione: una "guide-line" per l'analisi delle variabili di scelta tra gli strumenti

working paper

⇒ Gianni [Cozzi](#)

Il capitale relazionale urbano. Primi spunti di riflessione sul caso genovese

⇒ Francesca [Querci](#)

L'integrazione delle reti commerciali di banca e assicurazione: il caso Carige SpA

⇒ Giovanni [Lombardo](#)

La finanza innovativa per le PMI. Un'indagine territoriale

⇒ Peter [Seele](#)

Curating Corporate Social Responsibility. The MoMA brought to Berlin by Deutsche Bank seen as marketing strategy

⇒ Mauro [Bini](#)

L'organizzazione raccontata: relazioni, poteri e sentimenti nelle imprese



scarica il plug-in gratuito
Acrobat Reader

< [indietro](#)



Strategia del mix degli strumenti di comunicazione: una “guide-line” per l’analisi delle variabili di scelta tra gli strumenti¹

Bruno Buzzo

Sommario: 1. Il piano di comunicazione – 2. La strategia di comunicazione – 3. La strategia del mix di comunicazione – 4. Conclusioni

Abstract

This paper introduces the communication plan in the picture of reference of the marketing plan, evidencing the positioning and the interactions with the other marketing strategies and policies. After to have characterized the importance of the strategic phases of the communication plan, the phase of definition of the *communication mix strategy* is particularly considered: this includes the selection process, between all those available ones, of the instruments of communication to use for a company in a specific context, the decision concerning the budget division among the selected instruments and, at last, the definition of timing and planning of the same selected instruments. Observing the objective complexity of the variables that influence the communication mix choices, usually also interacting with the modalities of performance of the decisional processes, some structured “guide-lines” are fixed; these “guide-lines” give the possibility to rationally and immediately analyse the characteristics of the various communication instruments, in particular in relation to the field of activity in which the company operates, to the stage of the product-brand life-cycle, to the cost of the various instruments both in absolute terms and for useful contact, to the various ability of the instruments to focus itself on the reference target and, at last, to the prevailing communication objectives and the time necessary in order to pursue them by means of the various communication instruments.

1. Il piano di comunicazione

La comunicazione costituisce una delle leve del marketing-mix aziendale e, come tale, è compito dell’azienda o ente comunicatore decidere in che modo e

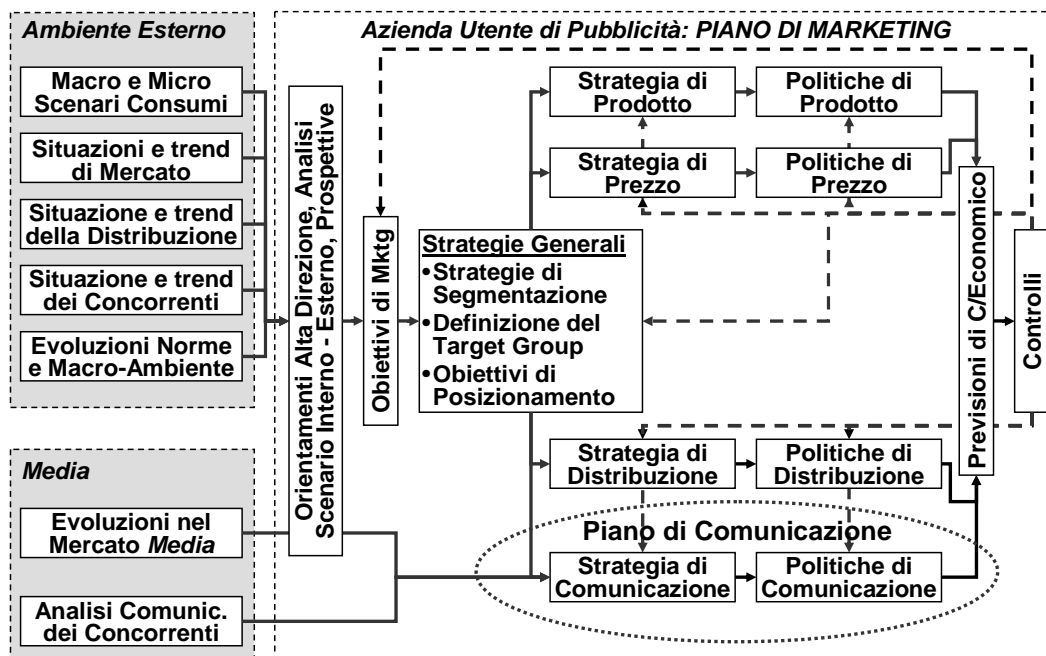
¹L’articolo è stato sottoposto a referaggio da parte del Comitato Scientifico della rivista Impresa Progetto.

attraverso quali strumenti attivarla nell'ambito della propria pianificazione di marketing.

Le strutture organizzative aziendali di marketing dovrebbero avere solitamente competenza diretta su tutta l'area della comunicazione anche se talvolta alcuni strumenti sono gestiti in modo separato da altre funzioni aziendali. Ovviamente, ciò dipende dal modello organizzativo adottato, che è funzione, tra l'altro, del ruolo che tali politiche svolgono nel contesto settoriale in cui l'azienda opera (diversa è, infatti, la criticità della comunicazione nel settore dei beni di consumo di massa, nel settore dei beni industriali, nel settore dei servizi di massa od in quello dei servizi alle imprese), della dimensione aziendale, degli orientamenti manageriali o imprenditoriali.

Il riferimento, dunque, è il piano di marketing aziendale, di cui una schematizzazione condivisa (Cozzi e Ferrero, 1996, p. 235 e segg.). nella dottrina e nella prassi prevede che esso sia strutturato in diverse parti, come illustrato nella Figura 1: un'analisi dello scenario articolato in diversi moduli (orientamenti della direzione, analisi dell'ambiente esterno, analisi dell'ambiente interno e previsioni inerenti), l'identificazione degli obiettivi, la definizione delle strategie, le decisioni sulle politiche (o piani d'azione, di solito a breve termine), le previsioni di conto economico ed infine le attività di controllo da implementare che possono generare feedback di cui tenere conto per eventuali correttivi a tutti i livelli del piano.

Figura 1: Il Piano di Comunicazione nel Piano di Marketing



Fonte: elaborazione dell'Autore.

Il piano di comunicazione interviene all'interno del marketing-mix, e comporta la definizione di specifiche strategie e politiche, entrambe coordinate con le altre strategie e politiche di prodotto, prezzo e distribuzione, coerenti con le strategie generali di marketing e da esse derivate, discendenti quindi, in definitiva, dagli obiettivi posti nel piano di marketing.

Pur se comprese nell'ambito delle analisi del macro e micro-ambiente e perciò nell'analisi generale di scenario, nello schema di cui sopra si è voluto evidenziare la diretta connessione con il piano di comunicazione dell'analisi dello specifico scenario inerente alle caratteristiche ed all'evoluzione dei media e di quello relativo all'analisi ed alla previsione degli investimenti in comunicazione da parte dei concorrenti, e ciò in quanto tali attività preliminari:

- sono svolte, dal punto di vista concettuale, nell'ambito del processo di pianificazione delle azioni di comunicazione;
- vengono di solito attuate non direttamente dall'*utente*, bensì dal *comunicatore*, cioè dall'Agenzia di Comunicazione cui solitamente si affida l'implementazione del piano di comunicazione in pressoché tutte le sue parti, pur in base all'indirizzo, con il fattivo contributo e sotto il controllo delle funzioni marketing-comunicazione dell'azienda utente.

Vedremo infatti che, nell'ambito del piano di comunicazione ed in particolare nella sua parte strategica, viene prima di tutto svolta l'analisi dello scenario mirata a comprendere non solo quanto derivante dalle analoghe analisi svolte a livello di Piano di Marketing ma, appunto, altri fattori che possono avere dirette implicazioni sulle successive scelte di comunicazione, sempre a carattere strategico.

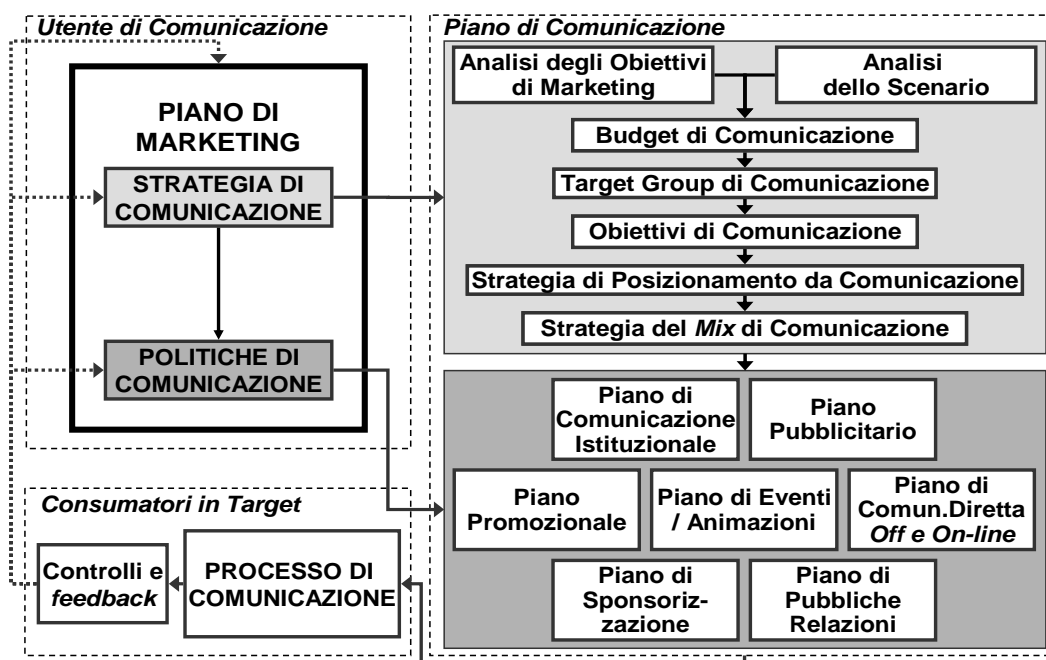
Chiarite le relazioni molto strette e molto dirette che esistono tra marketing e comunicazione, entriamo ora nello specifico del piano di comunicazione.

Nella Figura 1 si osserva come l'utente, una volta definite, o mentre definisce, le altre strategie e politiche di marketing, affronta quelle di comunicazione: di solito per quest'attività si avvale della collaborazione stabile di un'Agenzia di Comunicazione e/o di altre Agenzie specializzate.

Nella Figura 2 si è cercato di evidenziare quelli che sono, in successione operativa, i passi che devono essere percorsi nella definizione del piano di comunicazione: dall'analisi, in contemporanea, degli obiettivi di marketing che l'azienda si è posta e dello scenario che ha implicazioni sulla comunicazione, alla definizione del budget che all'insieme della comunicazione l'azienda utente vuole destinare; seguono l'analisi e definizione del target di comunicazione, la scelta degli obiettivi specifici che la comunicazione si deve porre, la strategia di posizionamento della marca che essa deve contribuire ad ottenere ed infine la strategia del mix di comunicazione, che consiste nello scegliere, tra i diversi strumenti, quelli più adeguati a raggiungere gli obiettivi individuati con i vincoli posti.

Solo a questo punto si entra nel dettaglio della pianificazione relativa a ciascuno degli strumenti che si è deciso debbano essere attivati.

Figura 2: Il Piano di Comunicazione



Fonte: elaborazione dell'Autore.

2. La strategia di comunicazione

Ci pare opportuno richiamare innanzitutto alcuni concetti fondamentali a riguardo di cosa deve essere una "strategia" per un'azienda.

L'azienda ha più opzioni per darsi una missione strategica: può scegliere un'offerta diversa da quella dei rivali, proponendo di più (più completezza, più unicità) o di meno (più specializzazione); può scegliere di soddisfare dei bisogni particolari del consumatore o, infine, può scegliere di rendere accessibile il suo prodotto a particolari segmenti di pubblico. Nel perseguire una sua missione, l'azienda deve capire che una strategia:

- richiede spesso delle rinunce per non essere inconsistenti con la missione stessa;
- impone priorità di management e organizzative;
- deve unire tutta una serie di attività creando una catena che si rafforza sempre più, aumentando il vantaggio competitivo;
- non deve corrompersi con l'imitazione o l'imperativo della crescita a tutti i costi: l'azienda deve accettare i rischi della diversità e i limiti che questa impone (Lombardi, 1998, p. 91).

Riportiamo anche un riferimento che viene in particolare fatto alle modalità di identificazione delle alternative strategiche di marketing, una volta presi nella

dovuta considerazione gli orientamenti della direzione generale e fatte le opportune analisi dell'ambiente esterno ed interno all'azienda.

"Le scelte fondamentali da precisare per ogni alternativa strategica riguardano: dove competere, come competere, quali obiettivi perseguire. Da queste tre scelte derivano gli investimenti da realizzare in ricerca, impianti, formazione, immagine. Sono tre decisioni strettamente interrelate, che vengono assunte mediante un processo iterativo che parte dall'indicazione degli obiettivi di massima formulati dall'alta direzione per giungere, alla fine, alla loro conferma ed articolazione o ad una loro ridefinizione" (Cozzi e Ferrero, 1996, p. 184-185).

Come abbiamo visto nello schema a Figura 1, il piano di marketing si struttura cominciando ovviamente dalle fasi strategiche generali, con una completa analisi di scenario, seguita dalla definizione degli obiettivi di marketing, per continuare con le decisioni inerenti alle strategie di segmentazione, la scelta del target group e le scelte di posizionamento: tutte tali fasi riguardano essenzialmente la marca, o le marche, attraverso cui l'azienda vuole che il consumatore percepisca sé stessa ed i suoi prodotti/servizi.

Come ben noto, alla costruzione del valore della marca la comunicazione contribuisce in modo spesso essenziale, sempre importante, ma mai esclusivo (ogni risultato, anche in termini di valore di marca, viene in ogni caso conseguito dall'insieme del marketing mix, che include quindi anche le caratteristiche del prodotto/servizio, le decisioni sui prezzi e quelle sulle modalità distributive).

Quindi, così come d'altronde accade per le altre leve del marketing mix, le fasi strategiche del piano di comunicazione si determinano in modo integrato con le strategie generali di marketing, nel senso che da esse derivano ma, nello stesso tempo, che contribuiscono alla loro definizione.

Il marketing manager dell'azienda, infatti, nel predisporre il piano di marketing da un lato definisce gli obiettivi e le strategie generali tenendo conto dello scenario complessivo nel quale l'azienda opera, dei più ampi obiettivi aziendali e degli orientamenti strategici della direzione, ma nel contempo tiene conto di tutte le analisi e di tutti i processi strategici che vengono definiti a riguardo delle singole leve di marketing: ciò in quanto esse dovranno concretamente generare i risultati attesi in coerenza con gli obiettivi fissati.

Tenendo conto di questa realtà, si è cercato di schematizzare le diverse fasi strategiche che vengono poste in essere con riferimento alla leva della comunicazione, dando ad esse una successione temporale che sia anche coerente con questa duplice funzione di derivazione e di contributo.

Ripresentiamo quindi, nella Figura 3, l'estrapolazione delle fasi strategiche ed il loro flusso logico. Ciascuna di tali fasi si rapporta con le decisioni e le scelte che devono essere fatte a livello di piano di marketing, sia di breve che di medio-lungo periodo.

Figura 3: Le fasi strategiche del piano di comunicazione



Fonte: elaborazione dell'Autore.

Dall'insieme delle suddette fasi strategiche, nonché dalle peculiarità caratterizzanti i diversi strumenti di comunicazione, discende una grande complessità di variabili che influiscono sulle possibili scelte di combinazione di tali strumenti che una data impresa, in un certo momento, è più opportuno adottare. Proprio per la complessità e la mutevolezza di tali variabili, al di là di generiche e indicazioni non viene affrontato, nella dottrina², il tema specifico di quali criteri vadano seguiti per ottimizzare tali scelte

3. La strategia del mix di comunicazione

La strategia del mix di comunicazione consiste nel processo di selezione degli strumenti di comunicazione più opportuni da utilizzare, tra tutti quelli disponibili, nella decisione relativa alla ripartizione del budget tra di essi e, infine, nelle modalità di utilizzo temporale degli strumenti stessi nell'ambito di uno specifico piano di comunicazione.

In ogni caso gli strumenti di comunicazione scelti – pur avendo obiettivi specifici differenziati – dovranno rispondere ad una logica strategica che deve vederli tra loro *coerenti* e *sinergici* sotto diversi profili:

- “Coerenza e sinergia nello spazio: ogni elemento deve essere valutato in relazione agli altri strumenti presi in considerazione nel piano.
- Coerenza e sinergia nel tempo: la pianificazione su un arco di tempo di due o tre anni si fa prendendo in considerazione, oltre ai vincoli di budget, la specificità d'impatto e di efficacia di ciascuna tecnica impiegata.

²Collesei (2004), pp. 93-95; Corvi (2007), pp. 26-28; Copley (2004), pp. 94-96.

- Coerenza e sinergia nel contenuto: è strettamente necessario che ogni elemento comunicativo trasmetta lo stesso messaggio e prosegua l'espressione dello stesso discorso con mezzi diversi.
- Coerenza e sinergia nella forma: gli stessi codici grafici e scelte tipografiche devono ritrovarsi sistematicamente su ogni supporto comunicativo" (Regouby, 1992, p. 45).

Sono a tutti gli operatori ben note le molte interazioni che possono e devono realizzarsi tra i diversi strumenti di comunicazione, e questo fatto aggiunge, se possibile, ulteriore complessità all'insieme di variabili in gioco che possono determinare la scelta tra gli strumenti stessi.

Molto spesso la scelta del *communication mix* viene realizzata in modo "esperienziale-transattivo", cioè dall'insieme dell'esperienza della struttura (azienda o ente) in cui si opera, delle esperienze personali del/dei soggetto/i chiamato/i ad assumere le decisioni, dalla complessità del processo decisionale che si attua, spesso, tra il top management e il/i soggetto/i in questione, dal peso, dall'influenza della cultura e della struttura dell'Agenzia di comunicazione il cui ruolo è prevalente e maggiormente sedimentato nella relazione con l'azienda/ente, dal sorgere di occasioni specifiche e dalle modalità attraverso cui tali occasioni si presentano al/ai decisori. Talvolta, anche, dalle valutazioni personali, magari basate su passioni, simpatie o su altre opportunità di relazione, magari non specificamente connesse a fattori comunicazionali, da parte del top management, che inevitabilmente prevalgono su valutazioni tecniche da parte del reparto addetto (di solito il reparto marketing).

Considerando invece questa importantissima fase finale del processo strategico di costruzione di un piano di comunicazione come fase "tecnica", occorre determinare il *communication mix* sulla base di un insieme di variabili che devono essere oggetto di valutazione a fini di ottimizzazione; le principali tra tali variabili possono essere considerate le seguenti:

- il generico settore di attività entro cui l'azienda/ente opera (prodotti o servizi per consumo di massa, B2B di prodotti industriali semplici o tecnologici-complessi, B2B di servizi semplici o di know-how, non profit);
- lo stadio del ciclo di vita della categoria, del prodotto, della marca e del suo valore;
- il budget complessivo di comunicazione disponibile;
- le caratteristiche qualitative e quantitative del o dei target di comunicazione individuato/i;
- il tipo di obiettivi di comunicazione che sono stati definiti, ed in particolare la temporalità dei risultati che ci si attende;
- il tipo o i tipi di strategie di posizionamento che si è deciso di adottare;
- la situazione competitiva relativa a tutte le precedenti variabili.

Per cercare di identificare dei "criteri-guida" che possano contribuire a razionalizzare la scelta ottimale degli strumenti di comunicazione, è opportuno

innanzitutto aggregare e riepilogare (Figura 4) tali strumenti ed i relativi principali sotto-strumenti³.

Figura 4: Strumenti di comunicazione

<p>COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE</p> <ul style="list-style-type: none"> → Vision, Valori e Mission → Nome, Logo, Simbolo, Sistema d'Identità Visiva → Materiali Istituzionali → Packaging e Design <p>PUBBLICITA'</p> <ul style="list-style-type: none"> → Campagne Consumer → Campagne Trade → Campagne di Settore → Packaging e Design <p>PROMOZIONI</p> <ul style="list-style-type: none"> → Promozioni Push → Promozioni Pull <p>EVENTI</p> <ul style="list-style-type: none"> → Animazioni → Incentive → Fiere e Mostre → Meeting e Convention → Eventi di P.R. 	<p>COMUNICAZIONE DIRETTA OFF-LINE</p> <ul style="list-style-type: none"> → Invio Postale Nominativo → Distribuzione in Location Predeterminate → Cassettizzazione → Materiali P.O.P. e Pubblicitari → Editoria Aziendale <p>COMUNICAZIONE DIRETTA ON-LINE</p> <ul style="list-style-type: none"> → Sito Web → Campagne Pubblicitarie On-Line → Mailing e Newsletter → Advergame → Forum e Blog → E-Commerce <p>SPONSORIZZAZIONI</p> <ul style="list-style-type: none"> → Sponsorizzazioni Tecniche → Sponsorizzazioni di Settore → Sponsorizzazioni Extra Settore <p>PUBBLICHE RELAZIONI</p> <ul style="list-style-type: none"> → Relazioni Stampa → Marketing P.R. (com. di prodotto) → Comunicazione Finanziaria → Comunicazione Ambientale → Public Affairs
---	---

Fonte: elaborazione dell'Autore.

Per ciascuno di tali strumenti sarebbe quindi necessario individuare i fattori discriminanti che si manifestano in relazione alle variabili sopra elencate, tutte esse, come si è detto, influenti in maniera interrelata sulle scelte da compiere.

Risulta subito evidente che il processo è di una complessità notevole, non solo per la quantità di variabili in gioco, ma anche in quanto le infinite specificità di ogni situazione aziendale e di mercato possono generare comunque mix di comunicazione diversi: talvolta, inoltre, è proprio tale scelta del mix di

³La classificazione degli strumenti di comunicazione, pur con i limiti derivanti dall'oggettiva difficoltà di fermarne una fotografia "statica" nell'ambito di un ambiente di crescente turbolenza e di rapido mutamento tecnologico e sociale, nonché dalle difficoltà che discendono nel considerare ciascuno strumento come indipendente nel contesto dell'attuale trend di forte integrazione tra strumenti che caratterizza le politiche di comunicazione, è sviluppata in Buzzo (2007), pagg. 27-53.

comunicazione, magari innovativa per un settore in un dato mercato competitivo, a costituire fattore di successo, anche inaspettato.

Per dare comunque una traccia metodologica⁴, si è cercato di fornire delle indicazioni parametrizzate relative a ciascuno strumento, correlate in modo indipendente con le principali delle suddette variabili, quelle tra di esse più strutturabili: tralascieremo, in particolare, quelle variabili inerenti aspetti che richiedono una complessa analisi di scenario (obiettivi, posizionamento e situazione competitiva) di volta in volta mirata sul caso in esame.

Va innanzitutto premesso che tutte le indicazioni che seguono sono forzatamente generiche, dipendendo sempre dalla specificità delle diverse situazioni nelle quali, naturalmente, si innestano – per le scelte operative – i sopra citati processi di tipo esperienziale-transattivo.

Soprattutto, divengono determinanti le capacità creative ed innovative degli specialisti della comunicazione che, oltre ad avere solitamente la responsabilità di implementare con efficienza ed efficacia gli strumenti stessi, dovrebbero fornire la propria consulenza strategica per orientare correttamente la scelta degli strumenti di comunicazione affinché essi portino i migliori risultati possibili in relazione al budget complessivo disponibile.

La Figura 5 correla il generico settore di attività in cui l'azienda/ente opera con ciascuno degli strumenti di comunicazione: in questo caso, la quantità di asterischi indica la maggior o minor usuale pertinenza dello strumento in relazione a ciascun tipo di attività.

A titolo di esempio, si vede come i materiali istituzionali abbiano una limitata importanza per le aziende che operano nei mass-market, perché è insolito che essi giungano in qualche modo a contatto con i consumatori finali, mentre sono estremamente importanti per tutte le aziende che operano nel B2B ed anche nel non profit (settore che, specie per le fondamentali attività di fund-raising, si può assimilare al B2B).

Al contrario il packaging riveste un ruolo fondamentale nei mercati mass-market, mentre non ha pressoché alcun valore o addirittura perde significato, in termini di comunicazione, in altri settori.

La pubblicità riveste la massima importanza nei settori mass-market, così come le promozioni; negli altri settori, la pubblicità è solitamente utile solo su testate di settore, mentre le promozioni sono meno utilizzate.

La comunicazione on-line si rivela, in prospettiva, sempre più trasversale ai diversi settori di attività, anche se gli obiettivi sono di solito molto diversi tra settore e settore, e lo stesso accade per le attività di pubbliche relazioni, con un'unica significativa differenza nel caso delle relazioni stampa che, di solito, nei mass-market assumono un'importanza limitata.

⁴L'approccio metodologico qui presentato non vuole certamente essere considerato esaustivo, derivando in gran parte dall'esperienza professionale dell'autore e dagli interscambi con altri operatori del settore comunicazione.

Figura 5: Pertinenza degli strumenti di comunicazione in funzione del settore di attività

Settore di Attività							
	Beni / Servizi mass-market	Beni / Servizi su mercati di nicchia	B2B prod. Industriali Semplici	B2B prod. Industriali Complessi	B2B Servizi Semplici	B2B Servizi di Know-how	Non profit
Comunicazione Istituzionale							
Materiali istituzionali	*	**	***	***	***	***	***
Packaging e design	*****	***	*	(1)	(1)	(1)	(1)
Pubblicità							
Campagne consumer	*****	***	*	*	*	*	***
Campagne trade	*****	*****	***	*****	*	*	(1)
Campagne di settore	*****	*****	***	*****	*****	*****	(1)
Promozioni							
Promozioni push	*****	*****	***	(1)	***	(1)	(1)
Promozioni pull	*****	*****	*	(1)	*	(1)	(1)
Eventi							
Animazioni	*****	*****	(1)	(1)	(1)	(1)	***
Incentive	*****	*****	***	***	*****	***	(1)
Fiere e mostre	*	*****	***	*****	***	***	***
Meeting e Convention	***	***	***	***	***	***	***
Eventi di P.R.	***	***	***	***	***	***	*****
Comunicazione diretta off-line							
Invio postale nominativo	**	**	***	**	****	**	***
Distribuzione in location predet.	***	***	*	(1)	(1)	(1)	**
Cassetizzazione	***	***	(1)	(1)	(1)	(1)	**
Materiali P.O.P. e pubblicitari	*****	*****	***	**	****	**	**
Editoria aziendale	*	***	**	***	**	***	***
Comunicazione diretta on-line							
Sito Web	****	*****	*****	*****	*****	*****	*****
Campagne pubblicitarie on-line	***	***	***	*	*****	*	***
Mailing e Newsletter	**	***	***	***	***	***	***
Advergame	*****	**	**	*	**	*	**
Forum e blog	**	**	*	***	*	***	***
E-commerce	**	**	***	(1)	****	(1)	**
Sponsorizzazioni							
Sponsorizzazioni tecniche	***	***	**	**	***	***	(1)
Sponsorizzazioni di settore	***	*****	***	*	***	*	(1)
Sponsorizzazioni extra-settore	***	**	**	*	**	*	(1)
Pubbliche relazioni							
Relazioni stampa	*	***	***	*****	***	*****	*****
Marketing PR (com. di prodotto)	**	*****	***	(1)	****	(1)	(1)
Comunicazione finanziaria	***	***	***	*****	***	*****	(1)
Comunicazione ambientale	***	***	***	*****	***	(1)	(1)
Public affairs	*	**	**	*****	*	*	*

(1) Solitamente inadeguato o solitamente privo di utilità o senso

Fonte: elaborazione dell'Autore.

La Figura 6 correla lo stadio del ciclo di vita del prodotto con ciascuno degli strumenti di comunicazione: questa volta, la quantità di asterischi indica il maggior o minor utilizzo che si fa di solito dei diversi strumenti in ciascuna delle fasi.

Importante è chiarire subito che possono presentarsi grandi difformità in funzione dei settori in cui l'azienda opera, e quindi le indicazioni di questa figura vanno considerate con grande cautela.

Particolarmente significative sono qui le distinzioni inerenti alla pubblicità al consumatore e le promozioni pull (quindi tendenzialmente sempre rivolte al consumatore): la pubblicità svolge di solito il ruolo di creare in tempi brevi

notorietà e immagine di marca, e quindi richiede il massimo investimento nelle fasi di lancio (introduzione e sviluppo), mentre le promozioni sono pesantemente utilizzate, con il supporto pubblicitario, soprattutto su mercati maturi, dove la lotta avviene tra competitor equivalenti.

Figura 6: Utilizzo degli strumenti di comunicazione in relazione allo stadio del ciclo di vita del prodotto

Ciclo di Vita del prodotto/marca				
	Introduzione	Sviluppo	Maturità	Declino
Comunicazione Istituzionale				
Materiali istituzionali	*	*	*	*
Packaging e design	*****	****	****	***
Pubblicità				
Campagne consumer	*****	*****	*****	***
Campagne trade	*****	***	**	*
Campagne di settore	*****	*****	*****	***
Promozioni				
Promozioni push	*****	****	***	***
Promozioni pull	*	***	*****	*****
Eventi				
Animazioni	*****	****	***	**
Incentive	*****	*****	*****	**
Fiere e mostre	*****	****	***	(1)
Meeting e Convention	*****	***	***	(1)
Eventi di P.R.	*****	***	***	(1)
Comunicazione diretta off-line				
Invio postale nominativo	**	**	**	(1)
Distribuzione in location predet.	***	*	(1)	(1)
Cassetizzazione	***	*	(1)	(1)
Materiali P.O.P. e pubblicitari	*****	*****	*****	***
Editoria aziendale	**	**	**	**
Comunicazione diretta on-line				
Sito Web	*****	*****	*****	*****
Campagne pubblicitarie on-line	*****	*****	*****	***
Mailing e Newsletter	***	**	**	(1)
Advergame	*****	****	****	**
Forum e blog	***	***	****	*
E-commerce	*****	****	****	*****
Sponsorizzazioni				
Sponsorizzazioni tecniche	****	***	***	(1)
Sponsorizzazioni di settore	****	**	*	(1)
Sponsorizzazioni extra-settore	***	**	**	(1)
Pubbliche relazioni				
Relazioni stampa	*****	*****	*****	***
Marketing PR (com. di prodotto)	*****	****	***	(1)
Comunicazione finanziaria	(2)	(2)	(2)	(2)
Comunicazione ambientale	(2)	(2)	(2)	(2)
Public affairs	(2)	(2)	(2)	(2)

(1) livello minimo o inesistente
(2) in relazione a specifiche evenienze

Fonte: elaborazione dell'Autore.

Figura 7: Costo degli strumenti di comunicazione in valore assoluto e per contatto utile

Costo degli strumenti di comunicazione		
	<i>In termini assoluti</i>	<i>In termini di costo x contatto utile</i>
Comunicazione Istituzionale		
Materiali istituzionali	**	****
Packaging e design	*****	**
Publicità		
Campagne consumer	*****	*
Campagne trade	****	**
Campagne di settore	****	**
Promozioni		
Promozioni push	*****	*****
Promozioni pull	*****	***
Eventi		
Animazioni	****	*****
Incentive	*****	*****
Fiere e mostre	*****	****
Meeting e Convention	***	****
Eventi di P.R.	****	****
Comunicazione diretta off-line		
Invio postale nominativo	****	****
Distribuzione in location predet.	****	****
Cassettizzazione	***	**
Materiali P.O.P. e pubblicitari	****	***
Editoria aziendale	****	***
Comunicazione diretta on-line		
Sito Web	**	*
Campagne pubblicitarie on-line	**	*
Mailing e Newsletter	**	*
Advergame	***	*
Forum e blog	***	*
E-commerce	****	***
Sponsorizzazioni		
Sponsorizzazioni tecniche	****	**
Sponsorizzazioni di settore	*****	**
Sponsorizzazioni extra-settore	*****	*
Publiche relazioni		
Relazioni stampa	***	*
Marketing PR (com. di prodotto)	***	*
Comunicazione finanziaria	****	**
Comunicazione ambientale	****	**
Public affairs	****	***

Fonte: elaborazione dell'Autore.

La Figura 7 correla ciascuno strumento con il suo costo, espresso in termini di entità assoluta necessaria per rendere l'uso dello strumento efficace e in termini di costo per contatto utile: la prima indicazione (entità del costo in termini

assoluti) può aiutare a determinare, sulla base di un budget prefissato, quali strumenti sono accessibili, e attribuisce una graduatoria di peso degli investimenti richiesti significativo per scegliere in termini di priorità tra gli strumenti stessi. La seconda indicazione (costo per contatto utile) misura invece l'onerosità di ciascuno strumento per soggetto contattato appartenente al target selezionato.

Figura 8: Capacità degli strumenti di comunicazione di focalizzarsi sul target

Capacità di focalizzazione sul target			
	Capacità di selezione del target	Efficacia della modalità di trasmissione del messaggio	Commenti
Comunicazione Istituzionale			
Materiali istituzionali	**	****	variabile per settori
Packaging e design	*****	*****	
Publicità			
Campagne consumer	*****	**	richiede ripetitività
Campagne trade	*****	**	richiede ripetitività
Campagne di settore	*****	**	richiede ripetitività
Promozioni			
Promozioni push	*****	*****	
Promozioni pull	*****	***	richiede supporto Adv
Eventi			
Animazioni	*****	*****	
Incentive	*****	*****	
Fiere e mostre	*****	*****	
Meeting e Convention	*****	*****	
Eventi di P.R.	*****	*****	
Comunicazione diretta off-line			
Invio postale nominativo	*****	**	
Distribuzione in location predet.	*****	***	
Cassettizzazione	***	*	
Materiali P.O.P. e pubblicitari	*****	*****	
Editoria aziendale	*****	*****	
Comunicazione diretta on-line			
Sito Web	**	***	necessità integrazione
Campagne pubblicitarie on-line	*****	*	
Mailing e Newsletter	*****	**	fenomeno spam
Advergame	*****	*****	
Forum e blog	***	*****	
E-commerce	****	*****	quando possibile
Sponsorizzazioni			
Sponsorizzazioni tecniche	*****	*****	
Sponsorizzazioni di settore	*****	***	
Sponsorizzazioni extra-settore	***	*	
Publiche relazioni			
Relazioni stampa	***	*****	
Marketing PR (com. di prodotto)	***	**	
Comunicazione finanziaria	*****	***	
Comunicazione ambientale	*****	***	
Public affairs	*****	***	

Fonte: elaborazione dell'Autore.

Un esempio esplicativo della correlazione ed importanza di queste due valutazioni si ha considerando lo strumento pubblicitario: supponendo che l'azienda operi in un mercato mass-market, la pubblicità è di solito, per target di

popolazione ampi, uno degli strumenti meno onerosi se misurato in termini di "costo per contatto in target", data la sua capacità di veicolare il messaggio ad un numero elevato di persone identificando con sufficiente precisione il target desiderato, ma è anche uno dei più onerosi se si considera l'investimento minimo necessario affinché la pubblicità stessa inizi a manifestare la sua efficacia.

Al contrario, azioni di grande efficacia come la maggior parte degli eventi, specie quelli mirati su target ristretti (forza vendite, distributori, ecc.), hanno costi medio-alti complessivi sia in valore assoluto che in termini di costo per contatto utile; le attività sul web, in generale, hanno costi assoluti abbastanza contenuti, a fronte di potenzialità di contatto molto elevate, con conseguenti costi per contatto, se ben gestite, molto bassi.

In Figura 8 si è cercato di esprimere in estrema sintesi due fattori, tra essi in parte legati, che sono funzione della natura stessa di ciascun strumento di comunicazione:

- la possibilità e la capacità che ogni strumento ha di essere selettivo su un certo target;
- l'efficacia con cui il messaggio è veicolato al target destinatario.

La tabella in Figura 8 è abbastanza auto esplicativa, ma alcuni esempi possono meglio far comprendere la relazione tra queste variabili.

Lo strumento che, in generale, mostra la maggior efficacia sia in termini di capacità di selezione del target che in termini di efficienza nel veicolare il messaggio che l'azienda vuole ad esso trasmettere è costituito dagli eventi: solitamente, infatti, essi sono mirati a target molto piccoli, come nel caso di convention o di attività di incentive, e le possibilità di un'intensa interazione con le persone selezionate, è davvero molto alta. Durante questi eventi, dunque, l'azienda – con il supporto dell'Agenzia che materialmente li gestisce – ha una grande possibilità di far giungere compiutamente il messaggio desiderato al target, di verificarne l'efficacia, di ripetere lo stesso in modo articolato e diversificato. Naturalmente ciò è possibile perché, lo ripetiamo, si tratta di target quantitativamente molto limitati.

La pubblicità, anche su target molto ampi, attraverso opportune attività di pianificazione-media riesce a raggiungere con notevole efficienza i target desiderati; tuttavia, il messaggio è fruito dagli utenti dei diversi media in modo assolutamente superficiale e disattento: sarà quindi cruciale il ruolo della creatività per suscitare l'interesse dei destinatari, ma sarà anche necessaria, proprio a causa delle suddette modalità di fruizione, la ripetitività affinché il messaggio divenga efficace. Analoghe considerazioni valgono per la pubblicità on-line, con l'aggravante che la pianificazione-media on-line risulta, allo stato dell'arte, meno efficiente e che per l'utente di internet è esaltata la funzione attiva di ricerca di informazioni/contenuti e si abbassa corrispondentemente il livello di attenzione verso la pubblicità.

Un sito web, in sé e per sé, di solito non risulta essere uno strumento né in grado di attirare il target, né – conseguentemente – in grado di veicolare messaggi con efficacia: il solo fatto di aver realizzato un ottimo sito web e di averlo messo in rete non implica automaticamente alcun risultato in termini di comunicazione.

Figura 9: Obiettivi di comunicazione prevalenti e tempi per perseguirli

Obiettivi e timing		
	Obiettivi di comunicazione prevalenti	Tempo necessario per perseguirli
Comunicazione Istituzionale		
Materiali istituzionali	Immagine istituzionale	lungo termine
Packaging e design	immagine di prodotto/marca	medio-lungo termine
Pubblicità		
Campagne consumer	valore di marca	medio-lungo termine
Campagne trade	notorietà di prodotto/marca	breve-medio termine
Campagne di settore	valore di marca	medio-lungo termine
Promozioni		
Promozioni push	obiettivi comportamentali	breve termine
Promozioni pull	obiettivi comportamentali	breve termine
Eventi		
Animazioni	notorietà di prodotto/marca + obiettivi comportamentali	breve termine
Incentive	notorietà di prodotto/marca + obiettivi comportamentali	breve termine
Fiere e mostre	notorietà di prodotto/marca + obiettivi comportamentali	breve-medio termine
Meeting e Convention	informazioni su attività realizzate con altri strumenti + lancio nuovi prodotti + immagine istituzionale	breve-medio termine
Eventi di P.R.	immagine istituzionale + valore di marca	medio-lungo termine
Comunicazione diretta off-line		
Invio postale nominativo	obiettivi comportamentali	breve termine
Distribuzione in location predet.	obiettivi comportamentali	breve termine
Cassettizzazione	obiettivi comportamentali	breve termine
Materiali P.O.P. e pubblicitari	obiettivi comportamentali + valore di marca	breve-medio termine
Editoria aziendale	immagine istituzionale + valore di marca	medio-lungo termine
Comunicazione diretta on-line		
Sito Web	immagine istituzionale + valore di marca	medio-lungo termine
Campagne pubblicitarie on-line	notorietà + accesso al sito web	breve-medio termine
Mailing e Newsletter	obiettivi comportamentali + valore di marca	breve-medio termine
Advergame	obiettivi comportamentali + valore di marca	breve termine
Forum e blog	immagine istituzionale + valore di marca	medio-lungo termine
E-commerce	obiettivi comportamentali	breve-medio termine
Sponsorizzazioni		
Sponsorizzazioni tecniche	immagine istituzionale + valore di marca	medio-lungo termine
Sponsorizzazioni di settore	immagine istituzionale + valore di marca	medio-lungo termine
Sponsorizzazioni extra-settore	immagine istituzionale + notorietà	medio-lungo termine
Pubbliche relazioni		
Relazioni stampa	immagine istituzionale	medio-lungo termine
Marketing PR (com. di prodotto)	notorietà di prodotto/marca	medio-lungo termine
Comunicazione finanziaria	immagine istituzionale + obiettivi comportamentali	medio-lungo termine
Comunicazione ambientale	immagine istituzionale	medio-lungo termine
Public affairs	immagine istituzionale + obiettivi comportamentali	medio-lungo termine

Fonte: elaborazione dell'Autore.

Saranno quindi necessari altri strumenti di comunicazione, off o on-line, che svolgano la funzione di portare il target desiderato in contatto con il sito web.

Nella Figura 9 si sono considerate altre due variabili assai rilevanti per la scelta del mix degli strumenti di comunicazione: il tipo di obiettivi di comunicazione che ciascuno strumento è maggiormente votato a perseguire e il tempo di azione continuativa che lo stesso strumento necessita per ragionevolmente ottenere gli obiettivi in questione. Anche in questo caso la tabella è sufficientemente auto-esplicativa.

4. Conclusioni

Una volta analizzato tutto l'insieme delle suddette variabili, sia in funzione delle indicazioni emerse dalle precedenti "linee guida", sia in base alle esperienze aziendali unite a quelle dei "comunicatori", sarà possibile selezionare gli strumenti più appropriati in una data situazione e ripartire tra essi il budget complessivo di comunicazione.

La pianificazione operativa dovrà tenere conto anche delle caratteristiche di ciascuno degli strumenti nel perseguire gli obiettivi loro assegnati, unitamente alle esigenze che derivano dalla combinazione di tutte le leve di marketing e da altri fattori contingenti: potrà quindi costruirsi un timing operativo delle azioni con relative ripartizioni di investimenti.

Pur non essendo questa la sede per entrare nel dettaglio delle operatività dei singoli strumenti, occorre segnalare l'importanza delle attività di controllo sui risultati delle azioni di comunicazione che devono ovviamente focalizzarsi sul raggiungimento degli obiettivi.

L'efficacia della scelta degli strumenti, la correttezza della ripartizione del budget complessivo tra gli strumenti scelti, la qualità ed il rendimento delle loro modalità di implementazione dovranno essere quindi misurate in relazione agli obiettivi fissati specificamente per il communication mix e, dettagliatamente, per ciascuno strumento.

A seguito delle diverse fasi di controllo, da ripetere con continuità, potranno essere portati correttivi e miglioramenti sia inerenti alle fasi strategiche che quelle operative.

Bibliografia

- Aaker D.A., Myers, J.G. (2000), *Management della pubblicità*, Franco Angeli, Milano.
- Aaker D.A., Joachimsthaler E., (2000), "Brand relationship spectrum", *California, Management Review*, vol. 42, n.4.

- Biagini L. (1998) in Lombardi M., *La strategia*, in Lombardi (a cura di), *Il nuovo manuale di tecniche pubblicitarie* a cura di, Franco Angeli, Milano.
- Broadbent S. (1992), *Il Budget Pubblicitario - Tecniche e metodi di costituzione*, Etaslibri, Milano.
- Buzzo B. (2007), *Governare la comunicazione d'impresa*, FrancoAngeli, Milano.
- Ceravolo M., Bestini A. (1990), *Per sponsorizzare*, Marketing Finanza Italia, Milano.
- Collesei U. (2004), *La pubblicità*, in Collesei U. e Ravà V. (a cura di), *La comunicazione d'azienda*, Isedi, Torino.
- Collesei U. (2004), *Il mix di comunicazione*, in Collesei U. e Ravà V. (a cura di), *La comunicazione d'azienda*, Isedi, Torino.
- Corvi E. (2007), *La comunicazione aziendale*, Egea, Milano.
- Copley P. (2004), *Marketing communications management*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Cozzi G., Ferrero G. (1996), *Marketing. Principi, metodi, tendenze evolutive*, Giappichelli, Torino.
- Eaton J., Gwinner K. P. (1999), "Building Brand Image through Event Sponsorship: The Role of Image Transfer", *Journal of Advertising*, vol. 28.
- Fabris G. (1992), *La Pubblicità. Teorie e prassi*, Franco Angeli, Milano.
- Ferraresi M. (1999), *Il packaging. Oggetto e comunicazione*, Franco Angeli, Milano.
- Graeff T. R. (1996), "Using promotional messages to manage the effects of brand and self-image on brand evaluations", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 13, issue 3.
- Kapferer J. N., (2004), *The New Strategic Brand Management*, Kogan, Page, London.
- Keller K.L. (2003), *Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Prentice-Hall.
- Keller K.L., Busacca B., Ostilio M.C. (2005), *La gestione del brand*, Egea, Milano.
- Lombardi M. (1998), *La strategia*, in Lombardi (a cura di), *Il nuovo manuale di tecniche pubblicitarie* a cura di, Franco Angeli, Milano.
- Meenaghan T. (1995), "The role of advertising in brand image development", *Journal of product & brand management*, vol.4, issue 4.
- Pierce A., Moukanas, H., Wise, R. (2002), "Hard metrics can clarify the fuzzy value of a brand", *Marketing Management*, vol. 11, Issue 4.
- Pratesi C.A., Mattia G., (2006), *Branding: strategia, organizzazione, comunicazione e ricerche per la marca*, Mc Graw Hill, Milano.
- Regouby C. (1992), *La comunicazione globale*, Isedi, Torino.
- Romano D., (1988), *Immagine, marketing, e comunicazione*, Il Mulino, Bologna.
- Rossiter J.R., Percy L. (1997), *Advertising communication and management*, McGraw Hill, New York.
- Sujan M., Bettman J. R. (1989), "The Effects of Brand Positioning Strategies on Consumers' Brand and Category Perceptions: Some Insights from Schema Research", *Journal of Marketing Research*, vol. 26, n. 4.
- Upshaw L.B., (1995), *Building brand identity*, J.Wiley & Sons.

Bruno Buzzo

Strategia del mix degli strumenti di comunicazione: una "guide-line" per l'analisi delle variabili di scelta tra gli strumenti

Impresa Progetto – Rivista on-line del DITEA, n. 2, 2007

Valli C. (2004), *La promozione*, in Collese U. e Ravà V. (a cura di), *La comunicazione d'azienda*, Isedi, Torino.

Van Gelder S. (2003), *Global brand Strategy*, Kogan Page.

Wilmshurst J. (2001), *La promozione vendite*, Franco Angeli, Milano.

Bruno Buzzo

Professore a contratto di Applicazioni di Marketing - Tecnica della comunicazione

DITEA - Dipartimento di Tecnica ed Economia delle Aziende

Facoltà di Economia – Università di Genova

Via Vivaldi, 5

16126 Genova

E-mail: [bruno.buzzo @ pbcom.it](mailto:bruno.buzzo@pbcom.it)