

**UNIVERSITÀ DELLA VALLE D'AOSTA  
UNIVERSITÉ DE LA VALLÉE D'AOSTE**

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANE E SOCIALI  
CORSO DI LAUREA IN LINGUE E COMUNICAZIONE PER L'IMPRESA E IL TURISMO**

ANNO ACCADEMICO 2021-2022

**TESI DI LAUREA**

La Comunicazione Aziendale ai tempi del Coronavirus:  
il caso di *Figaro London*

**DOCENTE 1° relatore:** Prof. GIANMARIO RAIMONDI

**STUDENTE:** ALEXIA BARI  
Matricola N. 19 E02 721

## RINGRAZIAMENTI

A conclusione di questo lavoro di tesi, ritengo doveroso ringraziare le persone che ho avuto modo di conoscere in questo importante periodo della mia vita e che mi hanno aiutato a crescere sia dal punto di vista professionale che umano. È difficile in poche righe ricordare tutte le persone che, a vario titolo, hanno contribuito a rendere migliore questo periodo, condividendo con me questi anni intensi, diventando pian piano dei punti di riferimento sui quali spero di poter contare ancora in futuro.

Un ringraziamento speciale al mio relatore, il Prof. Gianmario Raimondi, per la sua infinita disponibilità e tempestività ad ogni mia richiesta, grazie per avermi guidata e motivata nella fase più importante del mio percorso accademico.

Ringrazio l'azienda Figaro London e, in particolar modo, Gabriella e Viktor Ferenczi, per avermi sostenuta durante il periodo di apprendimento a Londra, avermi dato la possibilità di svolgere parte del mio lavoro di tesi in un luogo interessante e dinamico, che mi ha permesso di mettermi in gioco e di poter fare un'esperienza che sarà preziosa per il mio futuro.

Un particolare e sentito ringraziamento va a mia mamma, il mio braccio destro, e a mio papà, per il loro amore e i loro insegnamenti senza i quali oggi non sarei ciò che sono. Con questo lavoro spero di poter ripagare almeno in parte tutti i sacrifici che hanno fatto per permettermi di arrivare a questo traguardo tanto desiderato, a loro dedico la mia tesi.

A mio fratello Kristian e Federica, per aver sempre creduto in me e per avermi sempre incoraggiata con parole incentivanti a raggiungere qualsiasi mio obiettivo e soprattutto per essere stati un punto di riferimento sia nella vita che in questo percorso universitario, che è stato entusiasmante e produttivo, ma non senza difficoltà.

Alla mia famiglia e a tutte le persone vicine, in particolare alla mia "Zia Gianna" per essere stata sempre presente ed essersi presa cura di me come una seconda mamma.

A Valentina, Nathalie, Chiara e Martina, vi ringrazio innanzitutto per avermi sopportata e supportata in ogni momento fin dai tempi del liceo; per la vicinanza e l'affetto che mi avete fatto sentire nei numerosi periodi in cui non stata ad Aosta, voi eravate sempre lì con me. Ringrazio anche le numerose amiche che non ho citato una ad una, ma sapete che siete nel mio cuore. Vi ringrazio per la spensieratezza che mi date e per passare insieme i momenti di gioia e di sconforto. Siete ognuna per un motivo diverso un pezzo importante della mia vita.

Alle mie compagne di università, Barbara e Raffaella, che hanno condiviso con me questo percorso accettando ogni pianto e alimentando ogni sorriso. Senza di voi molti momenti di questo percorso sarebbero stati cupi. Vi ringrazio per i momenti di studio e ansia per ogni esame e per aver gioito ogni volta insieme dei risultati ottenuti. Vi auguro il meglio.

Per ultima, voglio ringraziare me stessa. Per aver avuto, anche se non sempre, la motivazione e la perseveranza in quello che facevo. Per aver creduto di più nelle mie capacità e per aver saputo affrontare molte delle sfide che mi si sono presentate davanti. Ringrazio tutte le opportunità che mi sono state offerte, perché hanno contribuito a creare la persona che sono oggi. Ringrazio anche i momenti di difficoltà e delusione che ho affrontato, perché mi hanno permesso di guardare negli occhi le mie fragilità e le mie insicurezze. Ad uno dei miei primi tanti traguardi, che la mia ambizione non finisca mai.

# INDICE

<b>PREMESSA</b> .....	6
<b>CAPITOLO 1: I principi della comunicazione aziendale</b> .....	7
1.1. <i>La comunicazione aziendale</i> .....	7
1.2. <i>Le leve del marketing</i> .....	8
1.2.1. <i>La gerarchia di un prodotto</i> .....	8
1.2.2. <i>Il prezzo</i> .....	9
1.2.3. <i>Il luogo di distribuzione</i> .....	9
1.2.4. <i>La promozione</i> .....	10
1.3. <i>Le evoluzioni del modello delle 4P</i> .....	11
1.4. <i>Le tipologie di comunicazione aziendale</i> .....	11
1.4.1. <i>La comunicazione interna</i> .....	12
1.4.2. <i>La comunicazione esterna</i> .....	14
1.5. <i>Il Communication Manager</i> .....	15
1.6. <i>Le quattro macroaree aziendali</i> .....	16
1.6.1. <i>La comunicazione istituzionale</i> .....	16
1.6.2. <i>La comunicazione economico-finanziaria</i> .....	17
1.6.3. <i>La comunicazione economico-gestionale</i> .....	17
1.6.4. <i>La comunicazione di marketing</i> .....	17
1.7. <i>Il pubblico aziendale</i> .....	19
1.8. <i>Gli obiettivi per una comunicazione aziendale efficace</i> .....	19
1.9. <i>Gli strumenti comunicativi</i> .....	20
1.9.1. <i>Il concetto di efficacia</i> .....	20
1.9.2. <i>I canali comunicativi per una efficacia aziendale</i> .....	20
1.9.3. <i>Il concetto di project management</i> .....	23
1.10. <i>Le aree di interesse aziendale</i> .....	23
1.11. <i>La cultura della comunicazione e la “matrice di efficacia”</i> .....	24

1.12. Il piano di comunicazione aziendale.....	26
<b>CAPITOLO 2: L'evoluzione comunicativa durante la pandemia .....</b>	<b>30</b>
2.1 La situazione pandemica.....	30
2.1.1. Gli obiettivi.....	34
2.1.2. I prodotti.....	34
2.1.3. I canali.....	35
2.1.4. Il target.....	35
2.1.5. La comunicazione.....	36
2.2. La nuova ripartenza comunicativa dopo la pandemia.....	37
2.2.1. La comunicazione interna.....	41
2.2.2. La comunicazione esterna .....	41
2.3. Cosa comunicare.....	41
2.4. La strategia comunicativa.....	42
2.5 Le trasformazioni comunicative per raggiungere i clienti adottate dalle aziende.....	47
2.6. Gli strumenti comunicativi.....	50
2.7. Gli obiettivi.....	50
2.8. Le riflessioni suscitate post pandemia.....	51
<b>CAPITOLO 3: La Comunicazione marketing nel Regno Unito:</b>	
<b>il caso Figaro London.....</b>	<b>55</b>
3.1 Il valore della comunicazione marketing nel Regno Unito.....	55
3.2. Lo studio di caso dell'impresa inglese: Figaro London .....	56
3.2.1. Figaro London .....	56
3.2.2. Il target aziendale.....	57
3.2.3. Gli strumenti e le strategie.....	58
3.2.4. La comunicazione: differenze causate dalla pandemia.....	58
3.2.5. Gli obiettivi dell'azienda.....	60
3.2.6. Riflessioni e obiettivi post-pandemia .....	60

## **CAPITOLO 4: La Comunicazione al tempo della pandemia: stimolo**

<b>al cambiamento e criticità</b> .....	62
<i>4.1 I risvolti post-pandemici</i> .....	62
<i>4.2 Le nuove tendenze dettate dalla pandemia</i> .....	63
<i>4.3 I riscontri finali sull'azienda Figaro London</i> .....	64
<i>4.4. Conclusioni generali sulla comunicazione aziendale in epoca pandemica</i> .....	65
<b>BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA</b> .....	67
<b>APPENDICE</b> .....	70

## PREMESSA

Questa tesi tratterà il tema della comunicazione aziendale, focalizzandosi sulla sua evoluzione durante il periodo della pandemia da Coronavirus, con un riguardo specifico al settore delle “aziende del lusso”, esemplificato dal caso di studio affrontato nel terzo capitolo, quello di *Figaro London*, affermato salone di bellezza situato nel cuore di Londra.

L’idea di dedicare il seguente lavoro a questo soggetto nasce dall’interesse suscitato in me dagli insegnamenti seguiti durante il corso di laurea, all’interno dei quali lo studio della comunicazione è stato affrontato secondo punti di vista diversi e complementari.

Il quesito di base che ci si è posti è se, come e in che misura è cambiata la comunicazione tra il cliente e l’azienda durante il periodo pandemico, ovvero in un periodo in cui le limitazioni alla mobilità individuale hanno interferito profondamente con le normali dinamiche di vita preesistenti.

Per documentare adeguatamente quello che peraltro è un cambiamento evidente, ci serviremo anche (accanto alla letteratura scientifica sull’argomento) di documentazione tratta dal web, soprattutto per descrivere le dinamiche specifiche del settore economico di riferimento, quello delle aziende del settore del lusso.

L’analisi si focalizzerà poi progressivamente sulla particolare area geografica, conosciuta durante il tirocinio curriculare, e cioè Londra, per culminare nel caso di studio specifico rappresentato dall’azienda dove lo stage si è svolto (*Figaro London*) e sull’osservazione dei cambiamenti avvenuti nelle strategie comunicative durante il periodo pandemico, tutto all’interno di una struttura espositiva articolata in quattro capitoli.

Il primo capitolo, di carattere introduttivo, è incentrato sugli aspetti generali della comunicazione aziendale: la sua definizione, i diversi settori entro cui essa si articola, gli aspetti applicativi all’interno delle aziende.

Il secondo capitolo tratta più nel dettaglio le aziende di lusso, come Gucci o Dior, documentando per alcune di esse il comportamento attuato in materia di comunicazione nel periodo pre e post-pandemico.

Nel terzo capitolo ci si concentrerà inizialmente sulla descrizione della dimensione della comunicazione e del marketing nello specifico del mercato inglese. Si passerà poi al vero e proprio studio di caso, per il quale ci si servirà anche dell’intervista sottoposta alla responsabile marketing di *Figaro London*, Gabriella Ferenczi, oltre che di dati reperiti in virtù dell’esperienza personale condotta nell’azienda.

L’ultimo capitolo cercherà di fare un bilancio dell’esperienza presentata, evidenziando da un lato le criticità sollevate dall’emergenza pandemica, quali la diminuzione degli incassi ed investimenti, la necessità di rivedere le strategie comunicative divenute inadatte a causa delle limitazioni alla mobilità e la creazione di nuovi target aziendali; dall’altro, le opportunità che l’emergenza ha determinato, quali la nascita di nuovi mercati online e offline, lo sviluppo delle tecnologie e delle nuove strategie comunicative.

Le conclusioni cercheranno anche di mostrare come le dinamiche osservate per il caso di studio, anche se sperimentate in un contesto geografico limitato, possano in realtà essere considerate un esempio paradigmatico di un fenomeno che ha investito il mondo intero e che ha riguardato uno dei settori fondamentali della vita moderna, e cioè l’ambito essenziale alla vita umana della comunicazione.

L’interesse del tema è quindi, oltre che economico, sociale e antropologico, poiché mette in rilievo la portata degli effetti e delle conseguenze sociali e relazionali che un fenomeno apparentemente confinato all’ambito medico come la pandemia può avere sulle nostre società moderne.

# CAPITOLO 1

## *I principi della Comunicazione Aziendale*

All'interno di questo primo capitolo affronteremo nello specifico il tema della comunicazione aziendale, come questa si articola e come viene utilizzata. Verranno inoltre spiegati il ruolo degli addetti alla comunicazione in azienda e i compiti che questi devono svolgere al fine di produrre una comunicazione "efficace".

Su di un piano generale, la comunicazione è naturalmente un processo "essenziale" nell'attività umana. In un certo senso, potremmo affermare che la capacità dell'uomo di trasmettere informazioni ai propri interlocutori nelle diverse situazioni è ciò che ha permesso all'essere umano di sviluppare la società che conosciamo oggi, permettendogli di organizzarsi in modo da poter lavorare anche in gruppo e superare molte delle barriere esistenziali che da solo non sarebbe stato in grado di affrontare.

Il processo della comunicazione è altrettanto vitale per il funzionamento delle imprese e delle aziende, da intendere anch'esse come organizzazioni prodotte dalla società umana, se pur con obiettivi e finalità specifici. All'interno del sistema produttivo, il processo assume il nome specifico di "comunicazione aziendale", che è in un certo senso l'ambito professionale di applicazione dei principi della comunicazione.

Nei tempi più recenti, il settore della comunicazione aziendale è definito in buona parte e sempre di più anche dalle pratiche comunicative che le imprese stesse, o gli operatori professionali nel campo del marketing e della comunicazione, mettono in atto all'interno di quel grande serbatoio di condivisione che è Internet. Per questa ragione, nel capitolo che segue, ci serviremo spesso (accanto alle fonti informative tradizionali e di taglio più accademico) delle fonti professionali circolanti sul web e dedicate ai temi in questione, ritenendole importanti testimoni per l'osservazione della concettualizzazione che nel mondo professionale è attualmente in corso.

### *1.1. La Comunicazione Aziendale*

L'attività economica viene svolta da diversi individui, che fanno parte della società umana e tutto ciò che viene effettuato da questi in ambito economico permette di definire la comunicazione aziendale e i suoi principi generali. L'economia aziendale, infatti, si occupa di osservare i fenomeni economici, adottando il punto di vista delle singole aziende, delle classi particolari di aziende o dell'ambiente in cui queste operano. Questa, di conseguenza, appoggiandosi ai principi dell'economia politica, sviluppa le teorie economiche essenziali per il governo delle imprese di ogni ordine. L'oggetto che l'economia aziendale si pone riguarda le attività economiche svolte dalle aziende, per questa ragione si focalizza sull'ordine economico (ovvero il sistema degli accadimenti economici) degli istituti all'interno dei quali si verificano delle rilevanti attività di produzione e consumo dei beni economici.

Le classi di istituti che vengono prese in considerazione di solito sono le quattro più prestigiose: le famiglie, le imprese, lo Stato presente insieme alla Pubblica Amministrazione e gli istituti non-profit. A queste classi corrispondono poi le equivalenti tipologie di imprese denominate rispettivamente aziende familiari di consumo, aziende di produzione, aziende composte pubbliche e aziende non-profit.

L'economia aziendale nello specifico studia quindi "l'attuazione delle produzioni e dei consumi e, con riguardo ai sistemi economici progrediti, i connessi processi di: configurazione degli assetti istituzionali; trasformazione tecnica; negoziazione; organizzazione; rilevazione e informazione" (Airoldi, Brunetti & Coda, 2017 pp. 37-38). La comunicazione aziendale (anche denominata *comunicazione d'impresa*

o *corporate communication*) viene quindi definita una “management function that offers a framework for the effective coordination of all internal and external communication with the overall purpose of establishing and maintaining favourable reputations with stakeholder groups upon which the organization is dependent” (Cornelissen J., 2020 p.5) “The corporate communication is a management framework to guide and coordinate marketing communications and public relations”. Come affermato da Cornelissen nella frase appena citata, la comunicazione aziendale è un quadro integrato utilizzato per la gestione della comunicazione. Nella figura che segue infatti mostreremo come si presenta l’organizzazione del comparto della comunicazione aziendale. All’interno di questo organigramma sono rappresentate sulla sinistra le discipline delle pubbliche relazioni, mentre sulla destra quelle della comunicazione marketing.

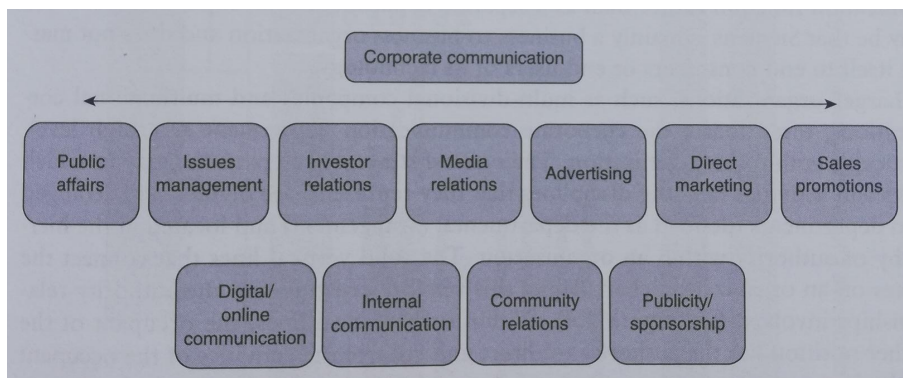


Figura 1. L’organizzazione della struttura della comunicazione aziendale (da Cornelissen 2020: XXVII)

## 1.2. *Le leve del Marketing Mix*

Per poter capire al meglio l’importanza e il funzionamento della comunicazione aziendale, bisogna innanzitutto conoscere le altre leve importanti per il mondo del marketing. Infatti, le leve decisionali sono quattro: *Product* (Prodotto), *Price* (Prezzo), *Place* (Luogo) e *Promotion* (Promozione). Questi concetti vengono spesso definiti, nella pubblicitaria web, come “le 4P del marketing”, riprendendo l’acronimo creato da Jerome McCarthy negli anni Sessanta per indicare il tradizionale paradigma seguito dal *marketing mix*. Infatti, il seguente concetto si pone alla base del marketing operativo, attraverso la combinazione delle leve di marketing, è la base per il raggiungimento di obiettivi di breve e medio termine, in linea con gli obiettivi di marketing strategico di lungo termine. Per questa ragione, il marketing operativo è definito “tattico”. Questi elementi, quindi come già affermato, devono le sue origini alle teorie dell’accademico statunitense Jerome McCarthy, che propose negli anni ’60 uno dei concetti cardine per il mondo dell’economia e del marketing.

### 1.2.1. *La gerarchia di un prodotto*

Posto che il prodotto può essere definito come (Alma Informa, 2021):

qualunque bene tangibile o servizio immateriale che soddisfa un bisogno o un desiderio dei consumatori. Utilizzare nel modo migliore questa componente significa conoscere interamente il proprio prodotto, e consente di distinguerlo in prodotto essenziale, tangibile o ampliato, a seconda del bisogno specifico che soddisfa,

si parla di “gerarchia di un prodotto” per sottolineare diverse categorie di appartenenza dello stesso.



Il “prodotto fisico o generico”, che corrisponde al bene prodotto dall’azienda, rappresenta il vantaggio essenziale (*core benefit*) che l’acquirente riceve per soddisfare il suo bisogno. Il “prodotto atteso” invece è l’aspettativa che l’acquirente si crea riguardo al prodotto e che spesso può costituire una prima area di differenziazione. Il “prodotto ampliato” corrisponde ai servizi ed ai vantaggi che consentono di contraddistinguere l’offerta di un’impresa rispetto a quella dei concorrenti. Si tratta di elementi che costituiscono delle caratteristiche aggiuntive da attribuire al prodotto rispetto a quelle già percepite in precedenza dal consumatore. Il “prodotto potenziale” corrisponde all’insieme dei nuovi attributi conferiti al prodotto allo scopo di attirare e mantenere fedele la clientela, anche in seguito ai continui mutamenti che il mercato potrebbe subire.

Sono di fondamentale importanza tre concetti che si affermano alla base del prodotto. Bisogna infatti conoscere e capire il suo ciclo di vita al fine di poter gestire un bene. Si tratta in questo caso delle fasi di lancio, sviluppo, maturità e declino. Al fine di far funzionare bene il prodotto e promuoverne lo sviluppo bisogna prestare attenzione non tanto a come esso si propone, ma piuttosto a come viene presentato all’interno del mercato e quindi al suo packaging, al design e ai servizi di post-vendita. È di vitale importanza, perciò, trovare una coerenza tra il prodotto e il marchio a cui appartiene.

### 1.2.2 Il prezzo

Il secondo elemento è il prezzo, ovvero la giusta quantità di denaro che il consumatore finale è disposto a pagare per avere il suo bene o servizio. Questo è ottenibile solo conoscendo il “valore reale” e il “valore percepito” di ciò che vogliamo vendere, oltre ai costi che bisogna affrontare per produrlo. Occorre quindi distinguere anche il “valore assoluto” e il “valore relativo” di un bene. Una volta che si è capita la differenza tra i due valori, si può aggiungere un’altra distinzione quella tra “valore reale” e “valore percepito”. I clienti quando scelgono che prodotto o servizio comprare sono maggiormente influenzati dal valore percepito più che da quello reale. Più in generale quindi, la risposta di ogni alternativa a una serie di obiettivi determina il suo valore agli occhi del consumatore e guiderà le sue scelte di acquisto.

Al fine di poter trovare il prezzo migliore si può ricorrere ad alcuni fattori. Ad esempio, il livello medio dei prezzi che ci sono sul mercato per lo stesso prodotto o servizio, la notorietà del marchio che lo sta lanciando e le caratteristiche che rendono unico il prodotto. A tal proposito, si possono individuare diverse strategie: “la strategia neutrale”, in cui l’azienda offre gli stessi prezzi dei suoi competitors, facendo leva per esempio su alcuni fattori che contraddistinguono il prodotto come unico del suo genere al fine di aumentarne la produzione. Con questa metodologia il valore complessivo del mercato rimane invariato; la “strategia di penetrazione del mercato” viene utilizzata quando l’azienda decide di entrare in un nuovo mercato. In questa situazione i prezzi sono più bassi rispetto a quelli proposti dai concorrenti, in modo tale da avere più clienti in tempo minore; la “strategia di scrematura del mercato” viene usata quando l’azienda decide di scegliere la sua clientela o di inserire una nuova gamma di prodotti. Nel secondo caso, i prezzi nel breve periodo saranno elevati, per poi essere abbassati una volta estesa la varietà dei prodotti.

### 1.2.3 Il luogo di distribuzione

In seguito, si può trovare il *Place (o Placement)*, ovvero il luogo dove ogni azienda decide di vendere il proprio prodotto o servizio e la modalità in cui decide di consegnarlo al mercato. In questo caso si vuole porre l’attenzione sul posizionamento sia materiale, ovvero nei negozi fisici, sia virtuale, ovvero negli e-commerce, di ciò che si vuole commercializzare. Altri aspetti importanti di cui bisogna tenere conto sono comunque la disposizione del prodotto in negozio, il trasporto e la logistica di quest’ultimo e le strategie di distribuzione. Le strategie di distribuzione possono essere di diverso tipo. Si può avere una “distribuzione intensiva” in cui l’azienda vuole diffondere il più largamente possibile il prodotto, ad

esempio prodotti di scarso valore come le gomme da masticare. Si può verificare una “distribuzione selettiva” in cui l’azienda seleziona accuratamente i negozi all’interno dei quali vuole apparire. In questo caso bisogna prestare attenzione alla qualità dei rivenditori e alla loro posizione strategica. Altrimenti, può avvenire una “distribuzione esclusiva” dove i prodotti vengono distribuiti da rivenditori legati all’azienda e per far sì che ciò accada, questi devono possedere una licenza apposita come il caso del franchising. L’ultima tipologia possibile è la “distribuzione diretta”, in cui l’azienda non utilizza degli intermediari per concludere la commercializzazione ma una forza di lavoro interna, questo è il caso dell’aspirapolvere Folletto.

Anche nel caso della distribuzione, possono verificarsi delle strategie. Si parla in questo caso di tre tipologie diverse: *defensive strategies*, *developing strategies* e *attacking strategies*. Le prime sono “*designed to prevent loss of existing customers*”. Le seconde sono “*designed to offer existing customers a wider range of products or services*” e le ultime sono “*designed to generate business through new customers*”. (Westwood, 2019 pp.58-59) Un modo facile e utile di guardare queste strategie e metterle in seguito in pratica è dimostrato dalla matrice Ansoff. La matrice è stata sviluppata dal matematico e manager aziendale Igor Ansoff, pubblicata successivamente sulla Harvard Business Review nel 1957.

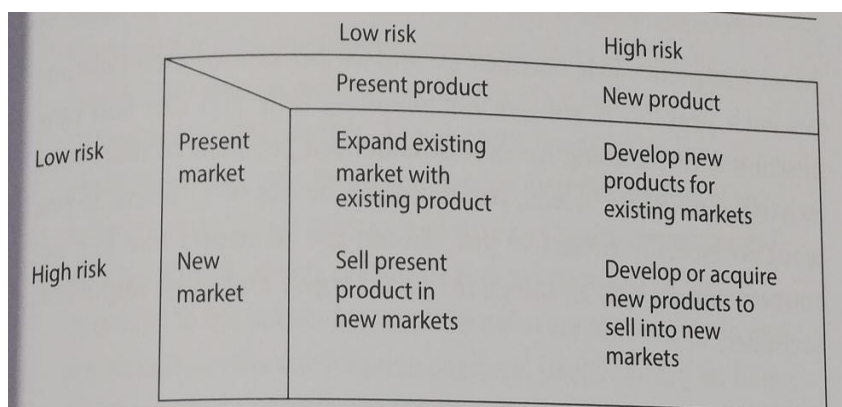


Figura 2. I rischi delle diverse strategie mostrati dalla matrice Ansoff (da Westwood 2019: LIX)

Come mostrato nella precedente figura, la matrice consente di intuire che il modo meno rischioso per cercare di espandere il proprio business è quello di partire dalle aree che si conoscono meglio, ad esempio nei propri mercati già esistenti con un proprio prodotto già esistente.

#### 1.2.4 La promozione

L’ultima delle 4P è la *Promotion* ed è sicuramente una delle più importanti, ovvero come promuovere il prodotto. È proprio la comunicazione che viene svolta attraverso le pubblicità, le pubbliche relazioni e i social. L’intenzione è quella di voler comunicare al cliente perché necessita di comprare quel prodotto o provare un determinato servizio. All’interno di questo elemento vengono quindi ripresentati in maniera funzionale e strategica tutti gli altri elementi precedentemente nominati al fine di rendere ancora più consapevole il cliente.

### 1.3 Le Evoluzioni del Modello delle 4P

Negli ultimi anni, grazie alle innovazioni tecnologiche e di pensiero, si è potuti passare da un “modello delle 4P” che appariva come limitato per il mondo dell’economia ad un modello ancora più avanzato ed evoluto delle 7P. Grazie agli ideatori del nuovo modello, Booms & Bitner, negli anni Ottanta, l’importanza incentrata sul prodotto si è via via calmierata e si è posta maggiormente l’attenzione sul fattore umano. In questo modo sono avvenuti dei cambiamenti, anche per quanto riguarda i rapporti fra le variabili e proprio per questo motivo se ne sono aggiunte altre al modello: le persone, il processo e la percezione del prodotto.

Si parla delle Persone (*People*) e in questo caso si pone l’attenzione sul cliente. In questa circostanza si vuole quindi mettere a fuoco il target al quale ci si vuole rivolgere e più questo sarà preciso, più sarà facile comunicare e pervenendogli efficientemente. In seguito, viene definito il Processo (*Process*), ovvero tutti quegli strumenti che vengono utilizzati al fine di far arrivare il prodotto o il servizio al cliente, è il caso dell’assistenza post-vendita. L’ultimo elemento è la *Physical Evidence*, ovvero l’immagine che si costruisce del marchio, chiamata anche *brand awareness*. È la fase necessaria che consente di acquisire più sicurezza da parte del cliente al fine di concludere l’acquisto.

Con l’arrivo degli anni Novanta è stato proposto però un ulteriore modello come un supplemento al nuovo modello delle 7P o al precedente modello delle 4P. Robert F. Lauterborn, infatti, ha ideato il “modello delle 4C”. L’ulteriore innovazione all’interno di questo modello pone il consumatore al centro dell’attenzione. Si parla in questo caso dei bisogni dei clienti (*Customer needs*) ai quali l’azienda deve prestare molta cura. Grazie a questa nuova variabile inserita si è potuti arrivare alla conclusione che non è un prodotto ad avere valore di per sé, ma che questo sprigiona valore solamente dal momento che soddisfa i bisogni del cliente. Proprio per questo, il marketing è sempre più importante, deve indagare giorno dopo giorno se modifica la domanda sul mercato e di conseguenza adattarsi ad essa. L’altra variabile sono i Costi (*Costs*) di notevole importanza, perché infatti bisogna sempre capire il valore che il consumatore fornisce ad un prodotto in modo tale da potergli conferire un prezzo. La Convenienza (*Convenience*) per il consumatore è intesa come il canale più semplice da utilizzare al fine di far recapitare il prodotto al cliente. Il focus quindi in questo caso è proprio il cliente e si pone l’attenzione quindi su come proseguire con l’arrivo del prodotto o del servizio nel modo più efficace possibile, senza pensare alla logistica e alla convenienza che potrebbe interessare all’azienda. L’ultimo aspetto da prendere in considerazione, ma non per livello di importanza, è la comunicazione. Anche la comunicazione aziendale in questo caso si evolve, perché non utilizza più i canoni classici per arrivare al cliente dedicandosi solo alle pubblicità, ma cerca di coinvolgere maggiormente il consumatore utilizzando i social e incorporando in questo tipo di comunicazione anche la reputazione del marchio e i suoi valori.

### 1.4 Le Tipologie di Comunicazione Aziendale

Possiamo intendere la comunicazione aziendale quindi come una sorta di dialogo che pone l’attenzione soprattutto sulle opinioni e sui pensieri delle persone, tali da consentirne la diffusione e ottenere in cambio dei feedback sia dall’interno che dall’esterno. Le tipologie di comunicazione aziendale, infatti, sono generalmente divise in due categorie: la “comunicazione interna” e la “comunicazione esterna”.

### 1.4.1 La comunicazione interna

La “comunicazione interna”, denominata anche “*Employee Communication*”, si focalizza sulla diffusione dei messaggi interni all’azienda. Attraverso questa tipologia si vuole cercare di creare uniformità e coprire diverse tematiche interne all’organizzazione. Si tratta di un processo ben pianificato, intenzionale e sistematico, in quanto si avvale anche dell’utilizzo della disciplina e della scienza. In questo caso si parla di politiche aziendali e possono essere intesi i messaggi di vendita e promozione, i messaggi rivolti ai dipendenti e quelli volti alla diffusione degli obiettivi aziendali. In questo caso, la comunicazione interna può essere ancora suddivisa in quattro categorie: comunicazione “*bottom-up*”, “*top-down*”, “verticale” e “orizzontale”. Con il termine “*bottom-up*” si vuole intendere nello specifico la comunicazione dei feedback, mentre “*top-down*” è la comunicazione che si focalizza sulla diffusione di informazioni. Con comunicazione “verticale” invece si vuole porre maggiormente l’attenzione sulla gerarchia all’interno dell’azienda e quindi potrebbe essere il caso della comunicazione tra i vari dipendenti al suo interno. Invece la comunicazione “orizzontale” si riferisce sempre alla gerarchia aziendale, però in questo caso si verifica tra dipendenti che sono sullo stesso piano.

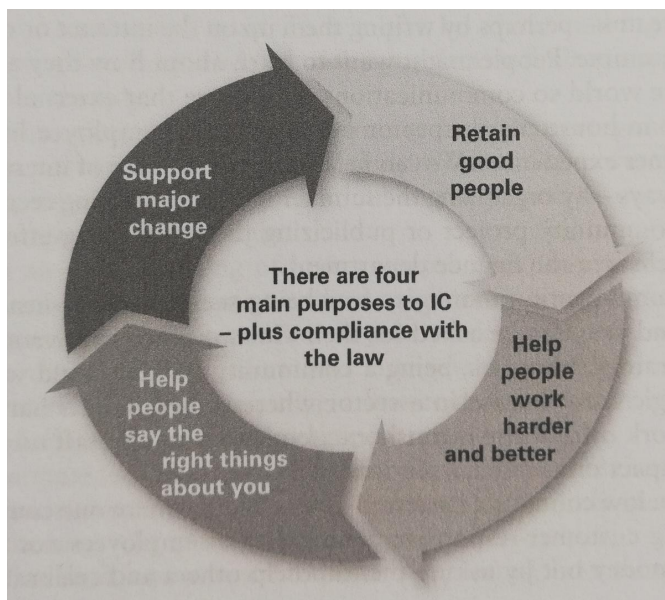


Figura 3. Il sistema della Comunicazione Interna (da Fitzpatrick, Valskov e Mounter 2018: XI)

Al fine di poter attuare una comunicazione interna efficace bisogna porre il focus su tre temi di particolare rilevanza: l’ascolto, i valori dell’azienda e l’attività. Infatti, è fondamentale ascoltare all’interno di un’azienda, così da poter percepire le sensazioni dei lavoratori e agire in maniera tale da aumentarne il coinvolgimento. I valori si pongono alla base di una buona comunicazione interna, perché oltre a definirne la visione aziendale, contribuiscono a creare un senso di comunità e di appartenenza. Da ultimo, conoscere le attività dell’azienda permette di diminuire il divario che esiste all’interno di questa tra le diverse persone, causato dalle gerarchie interne. Questo consente di sviluppare un gruppo di lavoro ancora più unito, anche tra i membri che non collaborano direttamente insieme. Questo tipo di comunicazione dipende direttamente dall’ambiente all’interno del quale si sviluppa. Infatti, sono molti i fattori che la costituiscono: le risorse fisiche, come gli strumenti materiali; le risorse finanziarie, ovvero ciò di cui dispone l’azienda in senso di capitale; le risorse umane, ovvero le persone che lavorano fisicamente al suo interno e le risorse tecnologiche, come tutti gli strumenti che vengono utilizzati per realizzare i prodotti o i servizi.

La comunicazione interna può essere svolta sotto forma di newsletter, ovvero tramite degli approfondimenti svolti periodicamente su delle tematiche che suscitano l'interesse dei lavoratori. In questo modo si vuole incrementare la consapevolezza dell'azienda e far aumentare il coinvolgimento dei dipendenti per quanto concerne le ultime novità aziendali. Si possono avere delle community online, ovvero piattaforme aziendali online che funzionano come degli *intranet*, consentendo di condividere a partire dall'azienda verso il mondo esterno le notizie. In questo modo si vuole aumentare il coinvolgimento tra azienda e mondo esterno, così da far crescere anche un senso di costruzione di rapporti aziendali tra i dipendenti. Altrimenti si creano delle riunioni periodiche aziendali, organizzate di solito online ogni mese, alternate a quelle in presenza ogni tre mesi. L'obiettivo è quello di incrementare la partecipazione dei dipendenti anche per le attività che riguardano l'organizzazione dell'azienda. All'interno di queste riunioni molte volte vengono anche organizzati degli allineamenti del gruppo per quanto riguarda le iniziative o gli sviluppi che l'azienda vuole intraprendere, così da migliorare anche la collaborazione tra i colleghi. Infine, gli incontri informali tra i membri aziendali come la partecipazione a cene o eventi che permettono di costruire maggiori rapporti tra colleghi, così da potersi anche conoscere meglio tra di loro.

Purpose	Style	Channel	Example
Create awareness or inform	Factual, using frequent and varied media	Mass, impersonal	E-mail Newsletter Group meetings
Influence opinion or attitudes	Persuasion	Targeted, personal	Face-to-face meetings Personal memos
Secure commitment	Motivational	Personal, peer or opinion leader	One-to-one meetings Personal phone calls

Figura 4. I canali della comunicazione interna (da Fitzpatrick, Valskov e Mounter 2018: L)

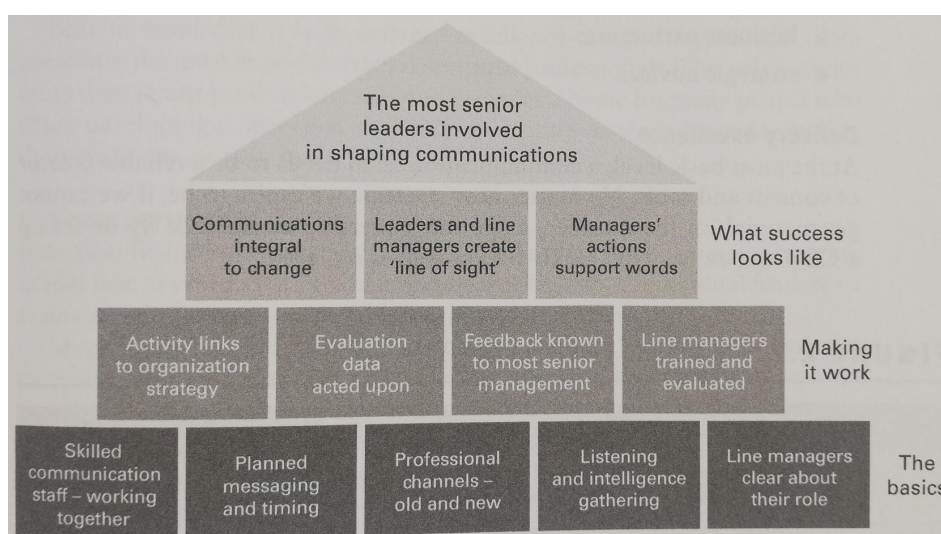


Figura 5. L'aggiunta di valore della comunicazione interna (da Fitzpatrick, Valskov&Mounter 2018: XXVII)

Nella piramide in figura viene illustrato il modello sviluppato da Sue Dewhurst e Liam Fitzpatrick sull'efficacia della comunicazione aziendale interna e dei valori aggiunti apportati da questa. Infatti, i due esperti di comunicazione, attraverso l'utilizzo del seguente modello, vogliono porre l'attenzione su come

“an effective communication team needs to do much more than deliver plans, manage excellent tools, gather intelligence, and work with line managers. The added benefits start to be realised when communication reflects the organisational strategy when senior leaders have feedback, they can act on, and when line managers are supported and measured for their communications”. (Fitzpatrick, Valskov & Mounter, 2018 p. 27)

Il valore maggiore si può definire trasferito solamente quando la comunicazione viene intesa e riconosciuta come elemento essenziale di cambiamento, quando i leader aiutano gli impiegati nella visione dell'azienda, fornendo il loro personale contributo e quando i loro messaggi sono consistenti per quanto riguarda le azioni aziendali. In effetti una comunicazione interna fa la differenza solamente quando fornisce degli importanti strumenti e piani, quando può essere funzionale al business per spiegare e attuare meglio la strategia, aiutando i manager ad ascoltare e a comunicare e quando fornisce dei segnali strategici importanti per contribuire ad un cambiamento. Inoltre, aiuta a fornire una visione ben chiara. Queste tre aree interne che abbiamo appena menzionato vengono definite “*value spaces*”.

#### 1.4.2 *La comunicazione esterna*

La comunicazione esterna, invece, si rivolge, come già lo suggerisce il nome, alle persone che sono esterne all'azienda. Questa tipologia avviene soprattutto grazie ai media, al pubblico, ai clienti e a qualsiasi persona che potrebbe essere coinvolta dall'esterno. Si parla in questo caso di comunicazione marketing, al fine di promuovere al meglio i prodotti o i servizi forniti dall'impresa. Questo tipo di comunicazione è legato a due contesti nello specifico: il macrocontesto e il microcontesto. Il primo si riferisce a tutti gli aspetti socioculturali ed economici, che riguardano in modo specifico l'impresa. Il secondo, invece, si riferisce a tutti i fattori, che hanno un impatto diretto sull'attività dell'industria, in quanto strettamente dipendenti dal contesto dell'organizzazione. Contrariamente, la comunicazione esterna può essere svolta sotto forma di conferenze stampa, così da far aumentare la credibilità dell'azienda e migliorarne l'immagine e la reputazione. Può essere svolta tramite la pubblicità, che può essere sia cartacea, sia online, ma anche in radio o televisione. È un ottimo modo per sponsorizzare l'azienda stessa o ciò che produce e che fornisce. La si può praticare come contenuti web, che vengono utilizzati per il suo posizionamento su internet, così da poter ideare delle strategie di comunicazione funzionali a raggiungere target specifici. Ancora, possiamo avere dei seminari, utili ad aumentare la conoscenza su diverse tematiche da parte dei membri dell'azienda, ma anche al fine di far vedere la sua presenza ad eventi di alta professionalità e portata. Altrimenti possiamo trovare le newsletter indirizzate ai clienti, al fine di costruire o continuare un rapporto di fiducia e offrire loro offerte interessanti e stimolanti. Finalmente, i social media di uso comune al fine di poter stabilire l'immagine e la consapevolezza del marchio aziendale. Tutti i social sono molto utilizzati dalle aziende, ma vengono spesso distinti in base all'informazione che si vuole far arrivare. Infatti, social come Instagram e Facebook vengono usati se si vogliono trasmettere post che attirano di più l'attenzione sul prodotto o sul servizio offerto. D'altra parte, se l'intenzione è quella di veicolare informazioni più istruttive allora si utilizzeranno app come Twitter.

## 1.5. Il Communication Manager

Solitamente chi si occupa di fare comunicazione aziendale può essere una singola persona o un gruppo di persone, che vengono chiamate *communication managers*. Sono persone incaricate di supervisionare diverse attività comunicative: i media e le pubbliche relazioni, la comunicazione marketing, la comunicazione di crisi e la comunicazione interna.

La prima categoria riguarda le modalità attraverso le quali l'azienda comunica con il pubblico. Gli strumenti che vengono utilizzati per comunicare in questa fase sono: la partecipazione e la creazione di conferenze stampa, interviste e promozione attraverso banner e volantini. La produzione di comunicati stampa al fine di raggiungere anche i mass media e il monitoraggio di tutte le notizie riguardanti l'azienda. Da ultimo, lo sviluppo di un piano di comunicazione di crisi al fine di debilitare la disinformazione e in alcuni casi un atteggiamento ostile da parte dei media che potrebbe compromettere l'immagine aziendale.

Per quanto riguarda la seconda tipologia comunicativa invece, si fa spesso una correlazione tra questa e la strategia di comunicazione dell'azienda, perché molte volte si influenzano a vicenda. I materiali che si utilizzano in questi casi sono le e-mail, le newsletter e le *landing pages*.

Quando si parla di comunicazione di crisi, invece ci si riferisce alla strategia comunicativa che un'impresa adotta dal momento che si trova in uno scandalo o in una situazione di crisi per la sua immagine o per l'immagine del marchio e quindi bisogna subito intervenire al fine di evitare il danneggiamento della reputazione aziendale. Si possono utilizzare in questa particolare situazione interviste o articoli nei quali i lavoratori dell'azienda possano dare la loro opinione dei fatti, esponendosi in prima persona, in aggiunta a corsi di istruzione per i manager dell'azienda, promuovendo al meglio la formazione con l'obiettivo di adottare di fronte ai media la strategia di dialogo migliore. Di solito queste crisi possono essere causate da prodotti difettosi, da problemi giudiziari, da incidenti sul lavoro o semplicemente da problemi che si sono verificati con i dipendenti e di conseguenza, questi si scatenano contro l'azienda.

I responsabili della comunicazione sono quindi incaricati di gestire e organizzare la comunicazione di un'azienda o di un'organizzazione. In particolare, chi si occupa di comunicazione aziendale ha il compito di definire le strategie di comunicazione che riflettono i valori aziendali, ma che seguono comunque gli obiettivi prestabiliti dall'azienda. Ad esempio, promuovere un prodotto o un servizio, migliorare l'immagine del marchio, influenzare il comportamento che spinge all'acquisto e rafforzare il posizionamento sul mercato. Oltre a tutto questo, essi devono comunque prestare attenzione al budget aziendale per la comunicazione. Questo significa che devono compiere un'analisi dettagliata del target aziendale, ovvero delle persone alle quali si vogliono rivolgere. Deve essere scelto prima di tutto il messaggio che si vuole lanciare, secondo quali modalità e con che tempistiche farlo e successivamente bisogna decidere attentamente i mezzi di comunicazione da utilizzare, come i siti web, i social, la televisione, la radio o i giornali. Una volta individuati tutti questi punti, si possono preparare i contenuti scelti in precedenza e focalizzare l'attenzione sulla gestione di questi. Il responsabile della comunicazione può anche occuparsi della creazione di eventi e di conseguenza delle pubbliche relazioni.

La comunicazione deve essere ben monitorata in modo da risultare sempre chiara e coerente secondo le diverse modalità utilizzate e deve sempre presentarsi in linea con gli obiettivi aziendali. Il ruolo del responsabile è quindi molto complicato e dinamico, perché deve sempre valutare l'efficacia della comunicazione e nel caso in cui questa non sia più funzionale deve procedere a modificarla. Egli deve quindi analizzare la visibilità in modo tale da ricavare i dati essenziali per valutare l'audience e il ROI (*Return on Investments*) fornito dalle campagne di comunicazione. Spesso il *communication manager* si occupa di tutti questi aspetti insieme al *marketing manager*, o spesso può capitare che questi due ruoli vengano ricoperti dalla stessa persona.

Fino ad ora, abbiamo quindi parlato di comunicazione esterna, ovvero quella rivolta al pubblico, ma all'interno di una comunicazione aziendale rientra anche la comunicazione interna. Infatti, il

responsabile della comunicazione deve agire anche sotto questo fronte, rendendo i lavoratori partecipi per quanto riguarda i valori e gli obiettivi dell'azienda, coinvolgendoli anche nelle decisioni e nelle organizzazioni aziendali.

Chi si occupa di questa parte così delicata deve possedere ovviamente delle competenze tecniche, al fine di poter lavorare in azienda come responsabile della comunicazione. Deve essere, infatti, in grado di saper instaurare discorsi in pubblico con i giornalisti, ma anche con i manager delle altre aziende. Deve saper presentare in modo lineare i pensieri dell'azienda e può avvalersi anche di strumenti ulteriori di supporto. Deve avere grandi potenzialità nella scrittura, che rappresenta il punto cardine di una buona comunicazione e la parte su cui si appoggia gran parte della giornata lavorativa di un responsabile della comunicazione. Per questo deve possedere la capacità di scrivere contenuti sia di marketing e sia inerenti al web. Deve saper raccogliere e presentare i dati in modo chiaro, perché è grazie ai dati che si può svolgere la comunicazione del business di un'azienda. Per questo deve possedere le abilità di rappresentarli anche nel modo più semplice possibile, in maniera tale da essere compresi e recepiti da tutti. Deve conoscere tutte le modalità con cui poter comunicare, intese come le nuove tecnologie, si parla in questo caso delle *chatbot*, ovvero di programmi che simulano il comportamento umano durante le interazioni e consentono quindi di comunicare con l'utente per via testuale o vocale, delle *blockchain*, registrazioni di transazioni che tengono traccia degli asset e permettono di costruire un rapporto di fiducia e delle realtà virtuali. Sviluppare nuove innovazioni tecnologiche, restando sempre informati sulle ultime novità è il modo corretto per poter essere competitivi. Da ultimo, ma non come aspetto meno importante, deve essere in grado di sviluppare un pensiero critico. Bisogna quindi saper condurre ricerche e sviluppare un proprio pensiero da poter sostenere.

## 1.6. Le Quattro Macroaree Aziendali

La comunicazione aziendale è un aspetto fondamentale che riguarda ogni impresa. Si può parlare in questo caso di "chiave del successo", perché infatti rappresenta la parte che costituisce tutto il business di un'impresa, senza la quale questa non potrebbe avere un mercato in cui operare o dei clienti ai quali rivolgersi. Infatti, come già detto in precedenza, si occupa di intrattenere relazioni tra l'impresa e i suoi pubblici. Si parla di diversi tipi di pubblico, perché la comunicazione aziendale non si indirizza solamente ad una tipologia. Infatti, non si parla solamente del consumatore finale, che sarebbe colui che acquista un bene o un servizio, in quanto pubblico, ma anche l'impresa stessa composta dal personale, dai dirigenti, dai fornitori e dai concorrenti. Ognuno di questi soggetti rappresenta perciò uno stakeholder per l'impresa.

Per capire meglio il suo funzionamento, occorre dividere la comunicazione aziendale in quattro grandi macroaree: la comunicazione istituzionale, la comunicazione economico-finanziaria, la comunicazione economico-gestionale e la comunicazione di marketing.

### 1.6.1. La comunicazione istituzionale

La comunicazione istituzionale è rivolta a tutti i pubblici dell'impresa e si basa sul concetto di responsabilità sociale dell'industria. È funzionale per costruire una fiducia tra le varie parti e rafforzare i legami che si sono già creati in precedenza. Si può ottenere solamente se l'immagine dell'azienda e i desideri degli stakeholder coincidono. Gli strumenti usati maggiormente in questa comunicazione sono la pubblicità aziendale e l'organizzazione di eventi.



### 1.6.2. La comunicazione economico-finanziaria

La comunicazione economico-finanziaria invece è rivolta soprattutto ai portatori di risorse finanziarie, come le banche, gli azionisti e lo Stato. L'obiettivo di questa comunicazione è quello di perfezionare i rapporti con i portatori di risorse all'interno dell'azienda e dimostrare in che modo quest'ultima può produrre valore. I bilanci periodici, le relazioni trimestrali e i verbali, che si possono ottenere dalle assemblee, sono esempi di comunicazione economico-finanziaria.

### 1.6.3. La comunicazione economico-gestionale

La comunicazione economico-gestionale si occupa maggiormente dell'aspetto reddituale e finanziario dell'azienda e può avvenire tramite qualsiasi canale comunicativo.

### 1.6.4. La comunicazione di marketing

La comunicazione di marketing, conosciuta in origine come "promozione", invece si rivolge ai consumatori dell'azienda, con lo scopo di comunicare loro il valore dei prodotti e dei servizi che essa offre al fine di aumentare i profitti. Soprattutto in questa tipologia, l'impresa possiede una parte importante, perché deve cercare di soddisfare il più possibile il cliente, in termini di qualità e prezzo, oltre che in termini di benefici forniti. In effetti, la comunicazione marketing viene definita più nello specifico come "concerned with the methods, processes, meanings, perceptions, and actions that audiences (consumers and organisations) undertake with regard to the presentation, consideration and actions associated with products, services, and brands." (Fill & Turnbull, 2016 p.3).

Al fine di poter comprendere maggiormente il capitolo che segue, occorre focalizzarci attentamente su questa specifica area e più a lungo rispetto alle altre già nominate.

I principali elementi che compongono la comunicazione marketing sono in tutto cinque e sono: pubblicità, promozione delle vendite, vendita personale, marketing/PR pubblicità e sponsorizzazione dei prodotti.

"It would be inappropriate to view the elements of marketing communications as mutually exclusive. A more correct approach is to view the mas mutually interactive and synergistic, as with the more straightforward marketing mix which considers product, price, promotion, and place". (Fitzgerald & Arnott, 2000 p. 367).

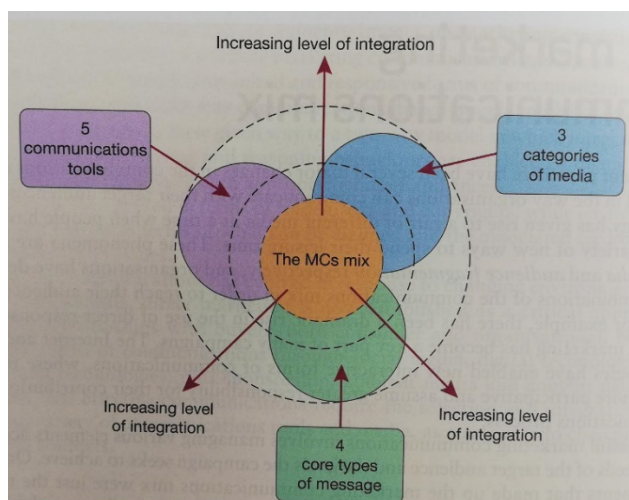


Figura 6. Il Marketing Communication Mix (da Fill & Turnbull, 2016: XXVI)

Come il *marketing mix*, ogni area del *communication mix* deve essere pianificata e coordinata con le altre aree al fine di raggiungere gli obiettivi della comunicazione.

Questo si collega ai modelli standard di “funzionamento della comunicazione” e agli approcci di gerarchia delle risposte, ad esempio il modello AIDA, reso pubblico per la prima volta nell’anno 1898 da Elias St. Elmo Lewis, e successivamente elaborato da E.K. Strong nel 1925, per poi divenire popolare a partire dagli anni Sessanta. Questo modello è stato concepito per rappresentare le fasi che un venditore deve far attraversare a un potenziale cliente nel processo di vendita personale, ovvero “*Attention*”, “*Interest*”, “*Desire*” and “*Action*”.

Il mix di comunicazione marketing illustrato nella figura 6 rappresenta un cambiamento per quanto riguarda il metodo. In precedenza, il mix era orientato alla comunicazione di marketing basata sull’intervento e sulla ricerca dell’attenzione di un cliente non necessariamente interessato all’acquisto. Il cambiamento che si può percepire è volto ad una comunicazione di marketing basata sulla conversazione, dove l’attenzione si pone in maggior misura sull’interazione che avviene con e tra i membri di un pubblico, che possono aver contribuito al contenuto della campagna. Questo ha un impatto particolare sul marketing diretto, sulle comunicazioni interattive e, in una certa misura, sulla vendita personale.

La figura rappresenta il *marketing communication mix* ponendo al centro tre elementi sovrapposti: gli strumenti, i media e i contenuti. Le linee tratteggiate mostrano il diverso grado di integrazione e coordinamento tra i tre elementi. Quanto più ampio è il cerchio, tanto più alto è il livello di integrazione e tanto più è efficace la comunicazione marketing.

Questa precisa area della comunicazione si presenta articolata secondo degli elementi chiamati DRIP, costituiscono i compiti che la comunicazione marketing deve compiere. Il modello DRIP sviluppato da Chris Fill con l’aiuto di Bowersox&Moras nel 1989, infatti è l’acronimo di *Differentiate, Reinforce, Inform and Persuade*. “*Differentiate*” si riferisce alla posizione, in modo tale che il prodotto o il servizio si possa distinguere nella categoria. “*Reinforce*” si riferisce a ricordare, rassicurare e rinfrescare con l’obiettivo di consolidare e rafforzare i messaggi e le esperienze precedenti. “*Inform*” significa rendere consapevoli, educare per far conoscere e consigliare la disponibilità e le caratteristiche. Infine, “*Persuade*” si riferisce all’acquisto o alla richiesta di ulteriori informazioni in modo da incoraggiare ulteriori comportamenti positivi legati all’acquisto.

All’interno dell’area fino ad ora menzionata, si articola in particolare un modello, che ci sarà utile al fine di poter creare un collegamento più immediato con gli esempi di aziende e influencer che verranno citati nel secondo capitolo. Stiamo parlando del “*Influencer model of communications*”. “*The model depicts information flowing via media channels to particular types of people (opinion leaders and opinion formers) to whom other members of the audience refer for information and guidance*”. (Fill & Turnbull, 2016 pp.301-302)

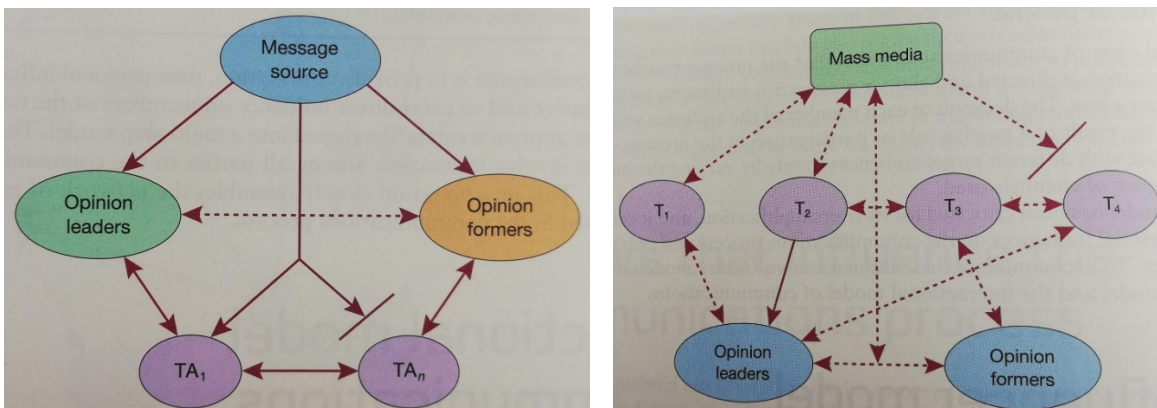


Figura 7. Il modello di comunicazione dell’influencer (sulla sinistra) e le sue variazioni (sulla destra; da Fill & Turnbull, 2016: XLVII-XLVIII)

Come mostra la figura 7 (a sinistra), attraverso le reti interpersonali, gli *opinion leader* non solo raggiungono i membri del pubblico target che potrebbero non essere stati esposti al messaggio, ma possono rafforzare l'impatto del messaggio per i membri che lo hanno ricevuto.

Originariamente definito "modello a due fasi", lo schema spiegato nella figura 7 (a destra) indica che i mass media non hanno un effetto diretto e onnipotente sul loro pubblico.

## 1.7. Il Pubblico Aziendale

La comunicazione di un'impresa è spesso rivolta a diversi pubblici che vengono divisi in interni ed esterni. Si parla di solito, infatti, di clienti (*customers*), dipendenti (*employees*), delle parti interessate (*stakeholders*), dei media e della Pubblica Amministrazione. La comunicazione può assumere poi diverse forme secondo la tipologia di pubblico che vuole raggiungere. Si parla infatti di una comunicazione di tipo scritta, ovvero di pubblicità, siti web, e-mail e comunicati stampa. Altrimenti, si può parlare di una comunicazione verbale, ed è il caso delle riunioni, delle interviste o delle conferenze stampa. L'ultima comunicazione invece può essere non verbale, un esempio significativo possono essere le foto.

## 1.8. Gli Obiettivi per una Comunicazione Aziendale Efficace

Si è parlato in precedenza dell'importanza della comunicazione all'interno di un'impresa. Però per essere efficace deve seguire alcune linee guida essenziali. Per una comunicazione effettiva il primo passo da svolgere è migliorare la consapevolezza che il cliente ha verso il marchio. Questo non è solamente percorribile attraverso la pubblicità, ma bisogna cercare di attirare la curiosità del cliente in modo tale da renderlo consapevole della presenza del marchio sul mercato. Questo è un passaggio comunicativo che può avvalersi della presenza e della velocità dei social, così da renderlo subito noto in tempo reale. Il processo prende il nome di "*brand awareness*" ed è di vitale importanza per i ricavi e il successo dell'azienda.

Bisogna ulteriormente pensare a coinvolgere maggiormente i dipendenti, perché si pongono alla base dell'azienda e tutto il sistema funziona grazie a loro. Quindi promuovere un maggior coinvolgimento in azienda aumenterebbe anche la produttività e la motivazione da parte dei lavoratori, che saranno quindi disposti a produrre anche di più. Per far sì che questo accada è bene che l'azienda condivida gli obiettivi e la visione con i suoi impiegati. Inoltre, questo meccanismo potrebbe portare alla creazione di un confronto, che può sempre essere motivo di innovazione e cambiamento per la società.

Precisamente, l'altro aspetto sul quale bisogna soffermarsi è l'innovazione. Questa deve sempre essere incoraggiata da tutti gli attori che fanno parte di un'azienda. Per arrivare a questo punto, l'informazione è il primo passo da attuare, perché una buona squadra informata può aiutare l'azienda a migliorare e a svilupparsi. La conoscenza posseduta da ognuno di loro contribuirà di fatto all'elaborazione di nuove idee per ingrandire il mercato o l'audience, per esempio.

Delle buone idee derivano sempre però da un gruppo professionale e talentuoso. È per questo che è necessario attirare all'interno dell'impresa dei talenti che contribuiscano al successo dell'azienda.

## 1.9. Gli Strumenti Comunicativi

Una volta capiti gli attori che dirigono la comunicazione e comprese le diverse aree in cui si può operare, bisogna orientarsi sugli strumenti migliori da utilizzare, al fine di poter comunicare efficacemente.

Bisogna curare molto questo aspetto, perché un gruppo che comunica in modo efficace può raggiungere grandi traguardi e successi, come aumentare i profitti degli azionisti, aumentare il coinvolgimento e la stabilità del personale.

### 1.9.1. Il concetto di efficacia

Innanzitutto, bisogna definire però che cosa si intende con comunicazione efficace. È, infatti,

“la responsabilità che chi parla si assume nel cercare di applicare qualsiasi teoria, tecnica e strumento di comunicazione conosciuta per far sì che il destinatario del messaggio comprenda pienamente cosa si sta comunicando e così raggiungere gli obiettivi di comunicazione che sono stati decisi in partenza”. (Casse e Conrad, 2019)

### 1.9.2. I canali comunicativi per una efficacia aziendale

Il primo passo per poter scegliere il canale di comunicazione più adatto è analizzare la situazione in cui ci si trova e capire che conseguenze potrebbe avere in quel mercato. È molto importante quindi capire quale strumento utilizzare e se si dispone della possibilità di usarne anche più di uno nello stesso momento. Grazie allo sviluppo delle nuove tecnologie, infatti, le persone hanno potuto godere di una gamma di strumenti molto più ampia rispetto alle prime forme di comunicazione come i fax, le chiamate o i messaggi scritti a mano. Il modo migliore per poter valutare ognuno dei seguenti metodi comunicativi è quello di considerare l'obiettivo che si vuole raggiungere, ricchezza, velocità o controllo.

La ricchezza si riferisce alla moltitudine di informazioni che si possono trasmettere attraverso l'utilizzo di un canale. Tre aspetti determinano la ricchezza di un canale: “(1) whether it can handle many types of cues at once, (2) whether it allows for quick feedback from both senders and receivers, and (3) whether it allows for a personal focus”. (Adler, Maresh-Fuehrer, Elmhorst & Lucas, 2019 pp. 11-12) Infatti, di solito quando si annuncia una notizia importante, ad esempio l'acquisizione di un'altra compagnia, si seleziona un canale che sia ricco al fine di farla arrivare ai destinatari. In questo caso, una comunicazione faccia a faccia risulta essere preferita, in quanto aiuta a decodificare il linguaggio verbale e non verbale, fornisce un riscontro immediato e aiuta ad individuare il focus immediatamente. Mentre l'invio di una e-mail aiuta solamente a trasmettere l'informazione in modo efficiente e veloce quando non si vuole porre l'attenzione sul tono del messaggio e sulle emozioni ad esso collegate.

La velocità del canale si riferisce alla velocità con la quale viene trasmesso il messaggio. I canali istantanei supportano le comunicazioni sincrone, che avvengono tramite conversazioni faccia a faccia, videochiamate e conversazioni telefoniche. “A key benefit of synchronous channels is that no time lag separates the transmission and reception of messages, so immediate feedback is possible”. (*ibid*) In questo modo si può rispondere alla domanda appena essa viene formulata. Un'altra possibilità è rappresentata dalla comunicazione asincrona, che avviene tramite canali come e-mail, memo affissi in ufficio e messaggi vocali. In questo caso avviene un “lag between the transmission and the reception of messages”. (*ibid*) Questi canali risultano efficaci solamente quando le conversazioni non sono urgenti.

Il controllo del canale si riferisce invece al grado con il quale si riesce a gestire il processo comunicativo. Certamente, visto che la comunicazione è un processo che avviene tramite due persone diverse, non si può mai avere un pieno controllo. Diversi canali offrono ciascuno un modo diverso di

controllo. “In written channels, such as email and social media posts, you can exert more control over how you encode a message because you will be able to write, proofread, and edit it as many times as you need until you get it exactly the way you want”. (*ibid*) Se si avesse qualcosa di importante o di delicato da comunicare, i social potrebbero rappresentare un ottimo modo per comunicarlo. Ma in questo caso ci potrebbero essere anche degli aspetti negativi, perché si possono spendere anche ore a curare il messaggio scritto su un post, su un memo, una lettera e il ricevente potrebbe comunque leggerlo di corsa in modo superficiale o non leggerlo affatto. Nel caso invece, di una conversazione faccia a faccia, si può avere molto più controllo sull’attenzione che l’uditore presta al messaggio che gli si sta riferendo.

Gli strumenti che si usano maggiormente nella comunicazione aziendale sono diversi. Le e-mail vengono utilizzate per la diffusione di informazioni e file a diversi gruppi di persone. È consigliabile l’utilizzo di questo strumento soprattutto quando si vuole informare i lavoratori dell’azienda di un problema, senza ricevere però nessuna risposta da parte loro; per inoltrare inviti ed eventi direttamente tramite il calendario ai destinatari e per inoltrare documenti e condividere materiali a persone che non sono ancora state inserite nella lista dei contatti dell’azienda. Invece, è piuttosto sconsigliato l’uso di questo strumento nel caso in cui si voglia ricevere velocemente una risposta dalla persona alla quale è stato inviato un messaggio; bisogna discutere personalmente di un problema o di una tematica particolarmente delicata con una persona o si voglia dialogare attivamente tramite un botta-risposta con l’interlocutore. Infatti, con l’utilizzo delle e-mail come canale comunicativo, bisogna essere il più precisi ed esauritivi possibile, in modo da non creare equivoci o trattare superficialmente questioni di estrema importanza. In aggiunta, è importante essere concisi e bisogna evitare di inviare una sequenza di e-mail così da non intasare la casella di posta altrui. Tanto è vero, nel caso in cui si volesse avere un dialogo molto più ampio e immediato, questo strumento non sarebbe il più adatto. L’efficacia comunicativa di una mail può risultare maggiore se insieme all’argomento trattato in essa vengono anche aggiunti contenuti multimediali, come foto o video, oppure documenti e file in allegato, in modo da esplicitare maggiormente il contenuto della e-mail.

I software di collaborazione aziendale servono per gestire al meglio i progetti e le attività, condividere documenti e gestire il tempo di lavoro. Infatti, vengono spesso resi come supporto ai lavori di project management. Vengono quindi usati soprattutto all’interno di grandi gruppi, in modo tale da contribuire allo scambio di idee, come riferimento per ricevere informazioni riguardanti l’azienda, ad esempio sapere quando si svolge una riunione e come strumento per raccogliere le idee (fungono da brainstorming). Contrariamente, il loro utilizzo non è particolarmente produttivo quando si tratta di comunicare dati sensibili o personali, ad esempio lo stipendio o quando si vuole procedere ad uno scambio di idee tra più persone attraverso una partecipazione attiva. I software di collaborazione sono stati creati per facilitare proprio la comunicazione tra le aziende o tra l’azienda e i suoi collaboratori. Grazie a questo canale di comunicazione, infatti, si può trovare un’alternativa alle solite e-mail, consentendo una gestione più precisa e dettagliata così da poter trovare semplicemente le conversazioni più rilevanti. In questo modo anche il tempo viene migliorato, poiché possono essere ridotte le riunioni e possono essere organizzati dei piccoli gruppi su questi software così da sapere tutte le novità che riguardano l’azienda più velocemente. Spesso, invero, le conversazioni che iniziano tramite e-mail tendono a proseguire sui groupware, così da velocizzare la risposta e limitare la discussione al gruppo o alla persona interessata, senza dover parlare davanti a tutto il comparto aziendale.

Le videoconferenze consentono lo svolgimento di riunioni faccia a faccia con gruppi aziendali che si trovano in diverse sedi; per organizzare e discutere di diversi argomenti anche con persone che non si trovano materialmente in ufficio; per facilitare la comunicazione tra diversi dirigenti o manager quando le spese da sostenere per lo spostamento sono troppo elevate e per avere riscontri immediati anche quando ci si trova in località diverse. Non sono particolarmente utilizzate per le riunioni con singoli individui; per avere dialoghi composti da diverse domande, in questa situazione potrebbe infatti succedere che si interrompa la connessione e non si riesca a recepire il messaggio dell’interlocutore e che per questo

la persona debba ripetere più volte ciò che stava dicendo. La videoconferenza, sebbene esista già da parecchi anni, per la precisione dagli anni Sessanta, ha trovato un vasto utilizzo solo nell'ultimo decennio. Grazie al progresso della tecnologia, molti software sono in grado, infatti, di consentire delle videoconferenze in cui si possono trasmettere documenti o file solo con la condivisione dello schermo.

Le riunioni faccia a faccia sono utilizzate principalmente quando numerose persone lavorano insieme nello stesso luogo, quando si vogliono incontrare personalmente i dipendenti o i collaboratori così da poter discutere immediatamente degli argomenti di particolare urgenza e quando si vuole discutere di affari personali con un collega. Non sono particolarmente utilizzate quando alcuni destinatari della riunione non possono presenziare direttamente, in questo caso la soluzione possibile da attuare potrebbe essere quella di fare un meeting in presenza con le persone che si trovano direttamente sul posto e farla coincidere con una riunione in videoconferenza di modo tale da rendere possibile l'ascolto anche per i destinatari che non sono fisicamente in loco; quando non si sono già concordati in precedenza gli argomenti della riunione, perché non ci sono dei motivi di urgenza o degli argomenti di massima urgenza da trattare e quando basta semplicemente mandare una email o creare un gruppo di collaborazione al fine di risolvere delle tematiche di piccola portata. Le riunioni faccia a faccia sono sicuramente uno dei sistemi migliori per la comunicazione, perché forniscono una partecipazione diretta. Tuttavia, non le si può ritenere le più efficienti, in conseguenza di ciò non sempre questo sistema è applicabile e, quando si tratta di gestire un progetto o concludere un affare, l'efficienza è la caratteristica indispensabile. Inviare delle e-mail con in allegato dei documenti o dei file utili per poter partecipare alle riunioni è un passo essenziale da compiere, così da fornire all'incontro un vantaggio per tutti i partecipanti.

Le chiamate telefoniche e *'conference call'* sono particolarmente utilizzate per affrontare questioni di massima urgenza, ad esempio gli incontri che vengono cancellati con poco preavviso, per riunire le persone che sono situate in diverse località, infatti questa può essere un'ottima alternativa alla videoconferenza, dato che molte persone non dispongono delle risorse necessarie o di una connessione internet stabile e per andare incontro alle esigenze di un collaboratore o di un cliente che predilige il contatto telefonico rispetto ad altri canali comunicativi. Non sono invece molto utilizzate al di fuori dell'orario di lavoro, durante il fine settimana o durante le vacanze, se non per motivi di grande rilievo o se esistono alternative meno dispendiose di tempo e di energia, come le e-mail o un semplice messaggio. Il telefono, infatti è una grande invenzione, perché solamente possedendolo si dispone già di tutti gli altri sistemi utilizzati per la comunicazione visti in precedenza. Per poter utilizzare però questo ultimo modo di comunicazione, è indispensabile conoscere bene i colleghi di lavoro. Effettivamente, questo metodo è il più intimo tra tutti, viene infatti utilizzato dai membri di un'azienda solamente quando si instaura un rapporto di lavoro ancora più stretto.

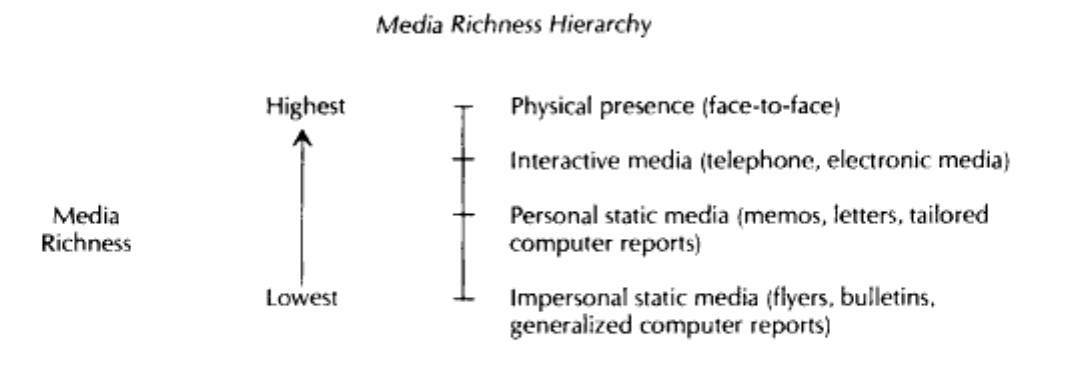


Figura 8. La gerarchia della ricchezza media (da Lengel e Daft 1988: CCXXVI)

	Richness	Speed	Control over Message	Control over Attention	Tone	Level of Detail
<b>Face-to-Face</b>	High	Synchronous	Low	High	Personal	Moderate
<b>Telephone Teleconferencing and Videoconferencing</b>	Moderate	Synchronous	Low	Moderate	Personal	Moderate
<b>Voice Mail</b>	Moderate	Asynchronous	Moderate	Low	Moderate	Low
<b>E-mail</b>	Low	Asynchronous	High	Low	Impersonal-Moderate	High
<b>Instant Messaging</b>	Low	Asynchronous but potentially quick	Moderate	Moderate	Moderate	Low
<b>Text Messaging</b>	Low	Asynchronous but potentially quick	High	Low	Impersonal-Moderate	Low
<b>Hard Copy (e.g., handwritten or typed message)</b>	Low	Asynchronous	High	Low	Depends on writer's style	High

Figura 9. Le considerazioni da adottare nella scelta del canale (da Adler, Maresh-Fuehrer, Elmhurst& Lucas 2019: XIV)

### 1.9.3. Il concetto di “project management”

Si è citato più volte il termine di “Project Management” descrivendo gli strumenti utilizzati per la comunicazione aziendale. È importante comprendere però di cosa si tratta, al fine di poter concepire la ragione per la quale viene spesso affiancato alla comunicazione in azienda. Infatti, si tratta di diversi processi e documenti essenziali per la gestione delle fasi di avvio, di pianificazione, di esecuzione, di monitoraggio e controllo e di termine e conclusione di un lavoro all’interno dell’azienda.

Più viene descritto il processo nel dettaglio e meglio è per l’azienda e per tutto il comparto lavorativo, così da poter garantire ad ogni lavoratore o responsabile del progetto di essere in grado di agire in base alla specificità del settore in cui deve operare.

## 1.10 Le Aree di Interesse Aziendale

Qualunque sia il tipo di comunicazione d’impresa, le aree interessate sono diverse:

Si parla di area gestionale, ovvero tutti quei processi che consentono la creazione e lo scambio informativo e messaggistico tra coloro che prendono parte direttamente o indirettamente alle attività operative dell’impresa.

L’Area Risorse Umane (HR) può essere divisa in due rami diversi, in quanto si dedica alle attività per l’individuazione di potenziali profili di interesse, per la parte burocratica al fine di assumere e gestire i dipendenti, ma controlla anche le attività orientate all’engagement e alla formazione aziendale.

L’Area economico finanziaria invece è l’insieme delle comunicazioni svolte tramite diversi canali di diffusione partendo dalla direzione aziendale fino alle numerose categorie e gruppi di stakeholders.

L’Area commerciale racchiude tutti gli strumenti comunicativi adottati dall’impresa per la gestione delle relazioni con il mercato dei consumatori finali.

Da ultimo, l’Area istituzionale interessa l’intera impresa e si focalizza sulla trasmissione del messaggio della sua identità, dei suoi valori e dei suoi progetti.

## 1.11. La Cultura della Comunicazione

Abbiamo visto quindi la complessità della comunicazione aziendale e lo sviluppo nei diversi campi nei quali essa trova spazio. Bisogna quindi riconoscere alla comunicazione d'impresa un ruolo "permanente" e "strategico" nell'organizzazione aziendale. "Permanente", in quanto opera ed è presente costantemente all'interno dell'azienda. "Strategico", perché riflette esattamente gli obiettivi prefissati dall'azienda. L'obiettivo quindi della comunicazione aziendale è quello di diventare una "comunicazione totale d'azienda" e, per far sì che questo accada, è necessario concepire la "cultura della comunicazione" come "profilo specifico della più generale cultura d'azienda." (Brioschi, 2005)

"Alla convinzione profonda – primo elemento della cultura della comunicazione – deve corrispondere – quale secondo elemento della stessa cultura – un'adeguata valutazione dell'attività in esame" (*ibid*): nel seguente caso l'azione comunicativa viene percepita e intesa come un valore aziendale che costituisce dei costi. Sarà quindi a partire da ciò che verrà definito come "una tendenza comportamentale" – terzo elemento della sopracitata cultura – e, nell'intenzione di gestire l'intera azienda attraverso l'utilizzo di una particolare ottica, quella della comunicazione, per la precisione, che tiene conto di ogni elemento, ogni aspetto ed ogni attività aziendale " in termini anzitutto di diffusione dell'identità dell'azienda, ma poi anche di contributo recato all'affermarsi o allo svilupparsi di una specifica immagine della stessa." (*ibid*)

Seguendo questo ragionamento, quindi l'ottica deve perseguire gli obiettivi dell'azienda, focalizzati sulla sua immagine e identità. Si tratta in questo caso di obiettivi strumentali, diversi dagli obiettivi economici dell'azienda incentrati sul suo valore. Si è parlato quindi più volte di obiettivi all'interno di questa riflessione, perché è proprio il raggiungimento di questi l'obiettivo principale di una buona comunicazione d'impresa, chiamata anche efficacia. Si ha quindi un'esigenza nello specificare il concetto di obiettivo come un "un compito di varia natura che deve comunque, essere specificato sotto tre profili: intensità, pubblico e tempo." (*ibid*)

È necessario, pertanto, chiarire prima di tutto la quantità dell'obiettivo, capire a quale pubblico è indirizzato e specificare le tempistiche per poterlo realizzare. È pur vero che la natura dell'obiettivo o degli obiettivi può variare di volta in volta dando appunto "vita alle differenti classi di obiettivi, rispettivamente intitolate: agli obiettivi comunicazionali, agli obiettivi commerciali e agli obiettivi sociali." (*ibid*)

I primi sono ovviamente mirati a far raggiungere un importante traguardo all'identità dell'azienda. I secondi aspirano invece a raggiungere un profitto per l'azienda. Gli ultimi derivano dal ruolo che l'azienda si prefissa di svolgere in contesto economico e sociale e, in particolare, legato al "diritto di cittadinanza" che essa deve acquisire nel suddetto contesto.

Il "diritto di cittadinanza" dell'azienda viene inteso in questo caso come un coinvolgimento di questa nelle tematiche sociali del paese, escludendo un isolamento dalla società in cui si sviluppa e tutto ciò che la circonda, attraverso una sua partecipazione attiva.

Vista la connessione quindi tra gli obiettivi e l'efficacia per un'azienda, bisogna suddividere le diverse tipologie di efficacia che si possono avere: "efficacia tecnica, quando gli obiettivi da perseguire siano di carattere comunicazionale; efficacia economica, quando questi siano di carattere economico o commerciale; efficacia sociale, quando questa risulta tralasciata agli omonimi obiettivi." (*Brioschi 2005*)

Una volta definite le diverse tipologie di efficacia che si possono avere, occorre tuttavia capire come misurarla all'interno della comunicazione di un'azienda. Infatti, al fine di poter proseguire in questa direzione, bisogna capire chiaramente come impostare la risoluzione del problema e in seguito decidere come avanzare. In questo caso ci sono tre aspetti diversi da prendere in considerazione. Il primo profilo presenta il tipo di efficacia che si vuole misurare, occorre pertanto capire se si intende misurare solamente un tipo di efficacia oppure diverse tipologie. Il secondo propone il livello delle attività comunicative aziendali, delle quali si vuole misurare l'efficacia e in questo caso sono presenti tre livelli possibili, al fine



di poter giungere ad una decisione. Il livello elementare è rappresentato dall'iniziativa di comunicazione o dal singolo messaggio. Il secondo livello è composto da una combinazione dei livelli elementari. Il livello più elevato è formato dall'attività di comunicazione totale, intesa nel medio e lungo periodo. L'ultimo profilo è invece realizzato con l'intento di poter effettuare la misurazione, che può verificarsi prima, durante o dopo la realizzazione dell'attività di comunicazione.

Arrivati a questo punto si può parlare quindi della matrice dell'efficacia dell'attività di comunicazione, la quale mette in evidenza le diverse possibilità che possono verificarsi nella realtà, per la precisione 27.

Tipi di efficacia e momenti della misurazione Livelli di attività	Efficacia tecnica			Efficacia economica			Efficacia sociale		
	<i>Prima</i>	<i>Durante</i>	<i>Dopo</i>	<i>Prima</i>	<i>Durante</i>	<i>Dopo</i>	<i>Prima</i>	<i>Durante</i>	<i>Dopo</i>
Livello elementare dell'attività considerata									
Combinazione significativa di livelli elementari									
Attività o politica nel medio-lungo periodo									

Figura 10. Matrice dell'Efficacia dell'attività di Comunicazione (da Brioschi 2005: XI)

Per semplificare la comprensione di questa tabella e del problema dell'efficacia, si può prendere in esame un sistema di comunicazione molto utilizzato come la pubblicità. Essa, infatti, viene adoperata secondo due obiettivi principali: comunicazionali e commerciali. I primi possono essere ancora suddivisi secondo altri tre livelli. Secondo la "notorietà (ovvero conoscenza dell'azienda, della marca, di specifiche produzioni), secondo l'immagine e secondo l'appello nominale (ovvero la specifica richiesta o ricerca delle produzioni pubblicizzate sul punto di vendita). (Brioschi 2005)

Quindi, possiamo dedurre da questa spiegazione, che esistono dei legami molto stretti tra queste due classi di obiettivi e per ognuna di esse corrispondono altrettanti tipi di efficacia, economica e tecnica. Dal momento che si dispone dei diversi tipi di efficacia, si possono quindi indagare anche i livelli di attività pubblicitaria, così da arrivare a disporre anche in questo caso della matrice dell'efficacia della pubblicità.

Una volta arrivati alla definizione della seguente matrice, si può proseguire con la misurazione del problema dell'efficacia, però non arrivando ad una sua corretta impostazione al fine di risolverlo. Bisogna quindi in questo ultimo caso capire i metodi di ricerca da utilizzare per le diverse alternative possibili.

Tipi di efficacia e momenti della misurazione Livelli di attività	EFFICACIA TECNICA			EFFICACIA ECONOMICA		
	<i>Prima</i>	<i>Durante</i>	<i>Dopo</i>	<i>Prima</i>	<i>Durante</i>	<i>Dopo</i>
Messaggio	Pre-test	-	Post-test	-	-	-
Campagna	Sperimentazione pubblicitaria	Tracking studies		Sperimentazione pubblicitaria	Dati aziendali e di istituti specializzati	
Attività o politica	Sperimentazione pubblicitaria	Tracking studies		Sperimentazione pubblicitaria	Dati aziendali e di istituti specializzati	Modelli econometrici

Figura 11. Matrice dell'attività pubblicitaria (da Brioschi 2005: XIII)

Sono di particolare rilevanza tutti questi metodi, ma tre di questi in particolar modo. I “*tracking studies*”, sono una ricerca ripetuta in modo sistematico nel tempo su diversi campioni di un “*target group*” con l’obiettivo di rilevare la notorietà e il profilo di immagine. La sperimentazione pubblicitaria, connessa alla presenza di trattamenti pubblicitari, la cui efficacia viene osservata su diverse aree di piccole dimensioni. Queste sono rappresentative dell’area di mercato e sono essenziali per l’identificazione del peso da attribuire alle variabili indipendenti sulla base di analisi regressive.

### 1.12 Il Piano di Comunicazione Aziendale

La comunicazione aziendale svolge un ruolo molto importante per lo sviluppo dell’azienda. Infatti, si tratta di una leva strategica che consente di creare, mantenere e rafforzare la fiducia, che aiuta ad instaurare un rapporto tra impresa e stakeholder.

Per avere una buona comunicazione, l’azienda deve progettare un documento strategico detto comunemente Piano di Comunicazione Aziendale. Un piano di comunicazione aziendale è un documento strategico utilizzato da un’organizzazione, azienda o agenzia per pianificare le proprie attività di comunicazione e pubbliche relazioni, interagire con il pubblico interno ed esterno ed essere in grado di trasmettere il messaggio corretto alle persone adeguate in un determinato momento. (Collesei & Ravà, 2008)

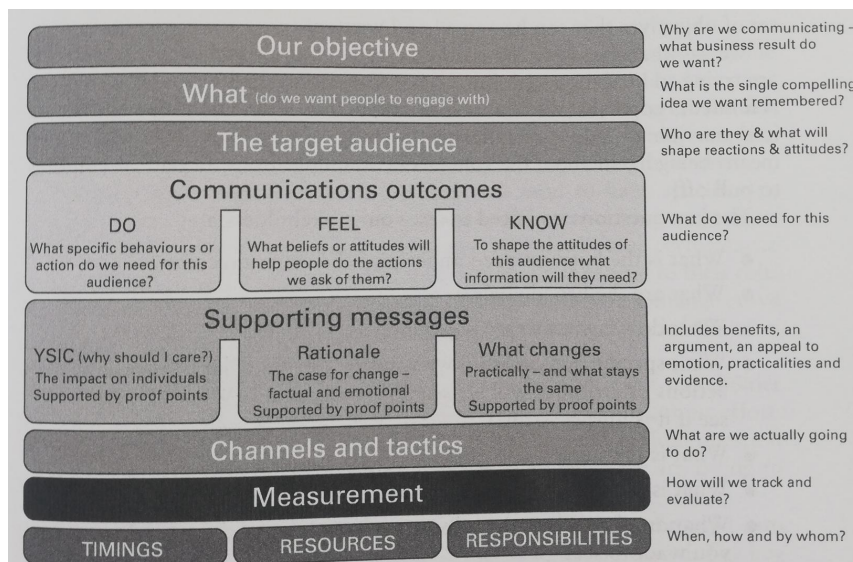


Figura 12. Il piano di Comunicazione aziendale (da Fitzpatrick, Valskov e Mounter 2018: XLIII)

Con il piano di comunicazione, un'azienda intende definire il metodo di lavoro che le permette di pianificare tutte le attività comunicative previste dal sistema di comunicazione aziendale, quali pubblicità, relazioni pubbliche e promozione, al fine di raggiungere gli obiettivi che l'impresa si era prefissata.

Con l'obiettivo di attuare efficacemente un piano di comunicazione, l'azienda deve partire da tre punti essenziali di base. Deve capire quale tipologia di obiettivi desidera raggiungere, deve porsi delle tempistiche entro le quali agire e deve capire le risorse monetarie di cui dispone. Questi sono i tre elementi cardine che si pongono all'inizio di una costruzione di un piano aziendale e vengono emessi con il *brief* o con il documento di invito.

Per quanto concerne la produzione del piano aziendale, la scrittura e la stesura di questo sono momenti essenziali e che richiedono grande precisione, attenzione e dedizione al fine di essere esposti e descritti, in maniera tale da essere compresi chiaramente.

Per questo punto sono fondamentali nove passaggi. Il primo passaggio è l'analisi dello scenario. In questo step viene studiato l'ambiente in cui si sviluppa l'azienda. Fondamentale è la rappresentazione, deve attenersi infatti più fedelmente possibile alla realtà, alla situazione dell'azienda e al mercato di riferimento. All'interno di questa fase, il modello che si usa maggiormente è l'analisi SWOT.

Si passa successivamente alla definizione degli obiettivi. La parte importante in questa fase è rappresentata dagli obiettivi e dall'azienda. In questo passaggio, si deve avere ben chiaro lo scopo finale, così da poterne fissare anche di più piccoli da raggiungere nel breve termine. Gli obiettivi che possono essere presenti all'interno di un piano d'impresa sono istituzionali, di marketing, oppure economico-finanziari. Essi riguardano soprattutto il posizionamento dell'azienda o del prodotto all'interno del mercato, i nuovi valori che possono essere attribuiti, il comportamento di un consumatore verso uno specifico prodotto e il consenso suscitato dalla nuova uscita di questo. L'aspetto fondamentale che questi obiettivi devono rispettare è rappresentato dal piano SMART. Ovvero devono tutti soddisfare le caratteristiche di Specificità, Misurabilità, Accessibilità, Realisticità e Temporalità. "Specific", ovvero qualunque sia la variabile, deve essere chiaramente definita e deve consentire di determinare risultati precisi. "Measurable", ovvero stabilire una misura dell'attività rispetto alla quale si possa valutare la performance. Ad esempio, può trattarsi di un livello percentuale di sensibilizzazione del pubblico target. "Achievable", ovvero gli obiettivi devono essere raggiungibili, altrimenti i responsabili del loro raggiungimento non saranno motivati e non avranno il desiderio di riuscirci. "Realistic", ovvero le azioni devono essere fondate sulla realtà e rilevanti per il marchio e il contesto in cui sono inserite. E infine, "Targeted and timed", ovvero si deve definire con precisione il pubblico e il periodo in cui devono essere

generati i risultati. Come si deduce quindi dall'articolo di giornale intitolato "*The Dumb Thing about SMART Goals for Innovation*", questi obiettivi sono ben chiari e definiti, si occupano di misurare i progressi verso il raggiungimento dell'obiettivo. Sono quindi, realistici e pertinenti con i valori dell'azienda e presentano una struttura temporale chiaramente definita, al fine di datare l'inizio e la fine. Lo scopo è senz'altro quello di creare urgenza. (Prather & Charles, 2005)

Il terzo passaggio mostra la rappresentazione dei pubblici. Bisogna avere una cognizione precisa del tipo di pubblico che si vuole raggiungere. Il piano di comunicazione è funzionale anche alla conoscenza e alla definizione dei potenziali destinatari. Infatti, bisogna pensare molto attentamente a fare un target del marketing, con lo scopo di ottenere un'analisi qualitativa e quantitativa in grado di individuare il "buyer persona", ossia il destinatario perfetto che si adatta di più a quello che l'azienda propone.

È questo il momento di passare ai vantaggi. In questa fase molto delicata, bisogna definire precisamente e avere ben chiari i vantaggi che potrebbero derivare da un piano di comunicazione ben delineato. Sono gli aspetti più forti che spingono il gruppo aziendale a lavorare maggiormente e con più motivazione.

Il prossimo passaggio si focalizza sulla strategia. Uno degli step più articolati, che pone l'attenzione su tre quesiti: Cosa dire? Come? E Con quale frequenza? Per quanto riguarda il primo quesito, si pone l'attenzione sui contenuti della comunicazione. Si parla in questo caso dei messaggi chiave da trasmettere al proprio target. Il secondo quesito invece si focalizza sul tono di voce, ovvero lo stile che viene utilizzato per esprimersi. Sulla base dei pubblici individuati bisogna modificare e ponderare il tono della comunicazione. L'ultima domanda invece si concentra sul volume e l'intensità della comunicazione. Questo aspetto dipende direttamente dalla portata economica dell'investimento ma anche dalla pubblicità, dalle relazioni pubbliche e dalla promozione. In seguito a queste fasi, il *communication manager* redige un secondo documento in cui sono contenuti i dati di base, gli obiettivi, il target, la strategia, i contenuti e gli strumenti. Questo documento, una volta preparato, sarà poi da proporre all'organizzazione centrale.

La formulazione del piano operativo è l'altro passaggio fondamentale. In questa fase il comunicatore avanza con la stesura del piano operativo, focalizzandosi sulle tattiche, le azioni e i mezzi da utilizzare.

Ovviamente in un buon piano di comunicazione non può mancare l'attenzione verso la distribuzione del budget. In questo step viene definito il budget da utilizzare per la pianificazione. Il budget aziendale viene suddiviso tra le azioni da mettere in atto. Le risorse complessive di budget di cui l'azienda dispone si conoscono fin dal principio dell'iniziativa, ma solamente in questo momento vengono dettagliate e distribuite per le azioni previste dal piano operativo.

La fase delle tempistiche è cruciale nella comunicazione aziendale. In questa fase viene definito un calendario operativo di realizzazione, strumento ampiamente utilizzato dalle imprese per rappresentare graficamente le tempistiche di attuazione dei progetti. Per questo passaggio, lo strumento di rilievo impiegato dalla maggior parte dei gruppi aziendali è il diagramma di Gantt.

Finalmente, l'ultimo passaggio è rappresentato dal controllo dei risultati. Al fine di poter comprendere il successo del piano è indispensabile misurare e monitorare i risultati. Si tratta di controlli che avvengono anche durante le fasi di esecuzione del piano in modo da intervenire con una eventuale correzione in tempo reale per prevenire eventuali errori. In questo passaggio gli strumenti che si possono utilizzare sono di tipo sia qualitativo che quantitativo, ad esempio ricerche di mercato, questionari o sondaggi.

Una volta individuati i principali passaggi da seguire per l'elaborazione di un piano di comunicazione aziendale completo, bisogna approfondire gli strumenti disponibili per una strategia di comunicazione integrata. Si può in questo caso proseguire con una classificazione che distingue le varie azioni in base al pubblico destinatario. Si fa una distinzione tra due principali categorie: "*Above-the-line*" e

“*Below-the-line*”. “*Above-the-line*” incorpora la pubblicità sui media interattivi con l’utilizzo di display e volge il suo sguardo verso forti associazioni positive con il marchio. Il percorso “*Below-the-line*” deve realizzare un trasferimento di immagine. Oltre alla chiarezza del nome del brand, che deve descrivere le funzioni del prodotto, l’imballaggio e l’etichettatura di questo contribuiscono alla percezione del marchio. (Fill & Turnbull, 2016)

Per quanto riguarda la prima categoria, si parla di attività rivolte a un pubblico di massa attraverso l’utilizzo di radio, televisione e cinema. Si parla anche di stampa e quindi di giornali e periodici, oppure di manifesti e poster che vengono affissi. Si tratta di attività che si possono verificare anche tramite internet, sui social network.

Nella seconda categoria, invece, si distinguono le attività che si rivolgono ad un pubblico ristretto, come le organizzazioni e gli sponsor di eventi. Oppure si possono trovare anche le relazioni pubbliche, testimoniate dalla presenza di un ufficio stampa, dal rafforzamento della reputazione aziendale e dalle relazioni con il pubblico finale. Altrimenti, si possono trovare anche il marketing diretto svolto attraverso promozioni legate a prodotti o servizi. L’ultima tipologia, che può essere anche la più complicata, è invece il passaparola.

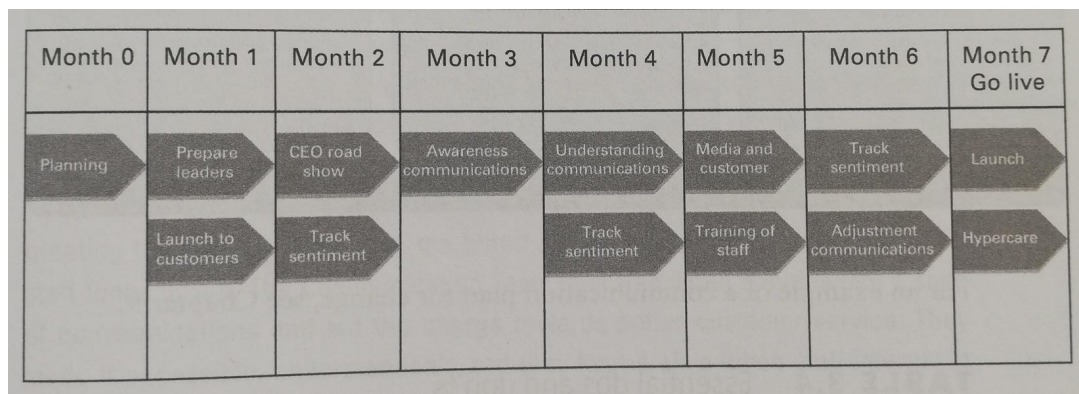


Figura 13. Il diagramma di flusso del piano di comunicazione aziendale (da Fitzpatrick, Valskov e Mounter 2018: LIII)

## CAPITOLO 2

### *L'evoluzione comunicativa durante la pandemia*

Nel precedente capitolo abbiamo introdotto e spiegato i principi generali dell'economia aziendale, questo è stato un procedimento fondamentale al fine di poter comprendere pienamente il capitolo che segue. Infatti, il presente si occuperà in modo più dettagliato di definire ogni situazione già vista in precedenza, sottoponendola ad analisi più minuziose con lo scopo di capire il cambiamento avvenuto durante la pandemia da Covid-19, iniziata il 31 dicembre 2019. Successivamente verranno forniti dei dati statistici al fine di rendere più chiara la situazione e mostrare le differenze pre e post pandemia. Inoltre, a sostegno dei dati verranno ulteriormente citati degli esempi illustri di *marchio*, con l'obiettivo di rendere ancora più chiaro il distacco avuto in seguito alla pandemia in ambito comunicativo.

Si premette che in questo capitolo l'esemplificazione non si riferisce al settore specifico cui appartiene l'azienda oggetto del caso di studio, ma piuttosto ai casi più generali menzionati nella letteratura sul tema.

### 2.1. La Situazione Pandemica

All'inizio del 2020, la pandemia da COVID-19 ha sconvolto gran parte delle vite e delle abitudini della popolazione mondiale. Una delle aree più colpite è stata proprio l'economia, che ha subito la peggiore battuta d'arresto dalla Grande Depressione.

Da gennaio, l'impatto dell'epidemia è passato da uno shock dell'offerta, localizzato e incentrato sulla Cina, che ha inviato onde d'urto attraverso le catene di approvvigionamento globali, a un grave shock della domanda che ha danneggiato i consumi. Gli investimenti non sono solo in Cina, ma anche in Europa, Stati Uniti e America Latina.

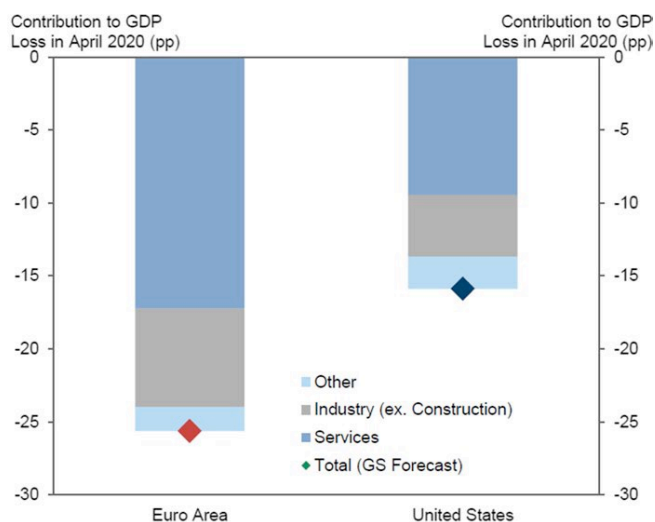


Figura 14. Diminuzione del PIL mondiale (da Hoekstra&Leeflang 2020: II)

Come si può notare dalla figura 14, infatti, il Covid-19 ha contribuito ad apportare dei cambiamenti nel comportamento dei consumatori, oltre che nell'intero mondo economico. La presente figura, inoltre, mostra degli enormi sbalzi di consumo da una categoria all'altra, così come un profondo e rilevante cambio di consumi dall'offline all'online. Questo comportamento è stato provocato, se non

addirittura forzato, dalle rivalutazioni e dalle priorità di vita che ogni consumatore si è ricreato. Purtroppo, la situazione illustrata, secondo lo studio condotto nell'articolo "*Marketing in the Era of Covid-19*", è destinata a durare a lungo.

La situazione pandemica che si è venuta a verificare, infatti, ha causato delle sostanziali conseguenze che hanno causato cambiamenti di enorme portata nel modo di vivere, lavorare e comprare, soprattutto per il consumatore. Questo ha causato inevitabilmente dei danni a tutte le imprese e a tutti i settori. (Allianz Trade, *COVID19*)

Al fine di poter fronteggiare questi danni e con lo scopo di poter continuare a sostenere i bisogni di tutti i clienti, le imprese hanno cercato di limitare al massimo il disagio. Un modo che esse hanno utilizzato per farlo è proprio il marketing. Sempre secondo Hoekstra e Leeftang, infatti, ciò rivela il modo in cui le aziende hanno saputo adattare le loro strategie di marketing al tempo della crisi. (Hoekstra e Leeftang, 2020)

In primo luogo, si vedranno quindi gli effetti causati dalla pandemia sui comportamenti di breve e lungo termine dei consumatori. Successivamente, verranno elaborate le conseguenze di questa situazione per quanto riguarda le strategie di marketing condotte dalle aziende.

La crisi creata dal Coronavirus ha influenzato i comportamenti dei clienti e di conseguenza anche la maniera in cui il marketing veniva applicato. Il suo utilizzo, infatti, durante e dopo la pandemia mostra delle somiglianze con le modalità di utilizzo del marketing durante i periodi di crisi economica.

Gli studiosi, Dekimpe e Deleersnyder, che si sono occupati del seguente fenomeno hanno sintetizzato le notizie di maggiore rilevanza per quanto riguarda l'efficacia degli sforzi attuati dal marketing durante i periodi di crescita e crollo.

Però questa crisi precisa, che sarà seguita da una recessione, mostra delle caratteristiche che differiscono da quelle associate solitamente ad un periodo di recesso. Un esempio può essere infatti il crollo dei consumi dovuto ad una mancanza di fiducia da parte dei consumatori, che ha condotto quindi ad un calo dei guadagni.

I consumatori non riescono a pagare i prestiti e i mezzi finanziari si riducono a causa del calo dei prezzi delle azioni e, si verificano anche spostamenti dei consumi tra le varie categorie di prodotti. Parallelamente a questi sviluppi economici, l'imposizione di una distanza sociale sta influenzando anche il comportamento dei consumatori. I quali, in questo caso, sono stati spinti a rivalutare i loro bisogni vitali, portandoli verso nuovi valori e criteri di spesa differenti rispetto ai precedenti. Alcuni consumatori e alcune aziende hanno infatti dimostrato di possedere delle importanti connessioni emotive con i venditori di fiducia, al fine di trovare valori e stabilità.

In questo senso la digitalizzazione è più importante di sempre e mostra come i consumatori, impiegati e datori di lavoro potrebbero essere in grado di continuare a operare in futuro. Infatti, servizi come Google Meet e Zoom stanno dimostrando quanto sono indispensabili in diverse situazioni rispetto a prima. Anche per quanto riguarda lo stile di vita le abitudini sono cambiate. Infatti, si ricercano sempre di più delle abitudini salutari che apportino benessere sia dentro che fuori casa.

Come risultato del covid-19, possiamo inoltre notare un enorme cambiamento rispetto alla situazione precedente la pandemia per quanto riguarda le classi medie e basse della popolazione. Infatti, sono quelle che stanno faticando maggiormente rispetto a prima a mantenere la loro attuale posizione economica.

Possiamo osservare infatti come è aumentata vertiginosamente la disoccupazione negli Stati Uniti, precisamente il 25% della popolazione si trova colpito da questa situazione.

La situazione in Africa si può descrivere ancora in modo peggiore e in Europa si può invece notare come la classe popolare sta aumentando.

Questo porta a comportamenti come la condivisione di prodotti, l'affitto e il prestito.

Per quanto riguarda la spesa e i consumi invece, si può notare come il distanziamento sociale ha contribuito a spostare l'attenzione dei consumatori perlomeno ad effettuare acquisti online, evitando la spesa in negozi fisici.

Come risultato di questo, i negozi online stanno godendo di un considerevole aumento dei guadagni. Infatti, anche le persone che prima non erano così famigliari con questi metodi di acquisto, sono ora diventate dei veri e propri consumatori di fiducia.

Questa situazione ci porta a pensare che lo sbalzo verso gli acquisti online sia destinato a continuare nel tempo diventando addirittura permanente.

La crisi pandemica ha spinto molti consumatori ad acquistare però anche molti più prodotti locali. Un esempio può essere la piattaforma di e-commerce Streetify, che si occupa di mettere in contatto acquirenti e negozi locali.

Altro fenomeno di grande rilevanza che possiamo notare sono le grandi città che raggiungono la saturazione quando la distanza sociale deve essere mantenuta. Lo spazio offerto dalle zone libere, come parchi o strade commerciali, e dalla natura, come boschi e spiagge, non risulta sufficiente.

Di conseguenza, si prevede un passaggio a vivere in città di medie dimensioni.

Si ritiene inoltre che alcuni mercati abbiano raggiunto i loro limiti, sia direttamente e sia indirettamente. Direttamente come risultato delle misure da COVID-19, tra cui l'industria dei viaggi, in particolare l'aviazione, le crociere, e la ristorazione. Indirettamente, come conseguenza degli sviluppi sopra citati, come l'agricoltura, l'industria mineraria e i fast-food.

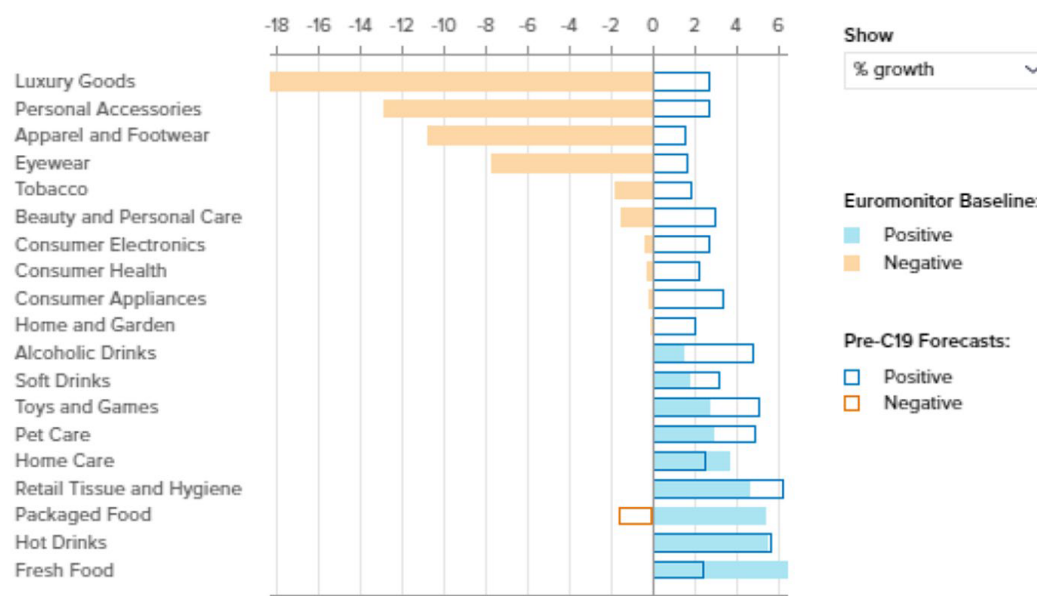


Figura 15. L'impatto del covid-19 sulla vendita al dettaglio (da Hoekstra e Leeftang 2020: IV)

Come si può osservare dalla presente tabella, i cambiamenti per quanto riguarda le spese della popolazione sono stati numerosi. Infatti, la situazione emergenziale ha agito in modo negativo influenzando i mercati dei consumatori.

Contrariamente a quanto affermato nel precedente paragrafo, altri prodotti o servizi stanno invece godendo di un benessere importante. Si tratta infatti di piattaforme di informazione o svago online, come Netflix, che tra aprile e giugno del 2020 ha avuto un aumento di abbonati arrivando a circa 16 milioni di nuovi utenti. Ma è il caso anche di prodotti di igiene e benessere o prodotti per la casa, in quanto questo periodo difficile ha dimostrato quanto la casa fosse come una bolla protettiva sicura in cui rimanere.

Sostanziali crolli delle vendite sono invece avvenuti per i settori che si occupano di vendita di macchine, in questo caso si è verificata una perdita di guadagno del 40-50% rispetto allo stesso periodo dell'anno scorso. La stessa situazione anche per le scarpe e i vestiti, il famoso brand Nike ha perso infatti il 60% dei guadagni, ma anche altri settori come quello dei viaggi, degli eventi, dei bar e dei ristoranti.

Di conseguenza, nei primi due trimestri del 2020 si è assistito a una grave recessione globale nella maggioranza delle economie avanzate ed emergenti, seguita da una ripresa nella seconda metà dell'anno, con la riapertura dell'economia mondiale e di vari settori quando le restrizioni sono state allentate.



Una nuova strategia basata su lockdown leggeri e mirati in risposta a una seconda ondata di virus ha di fatto raffreddato le aspettative per una ripresa economica nella seconda metà dell'anno.

Per quanto concerne il PIL dell'Italia, si è potuto assistere ad una diminuzione dell'8,8% nel 2020, spingendo il debito pubblico italiano al 160% del PIL. Le cause di questo blocco sono state ovviamente la chiusura delle attività sociali oltre che della produzione interna, ma anche il fatto di dipendere, per quanto riguarda l'economia, direttamente dai servizi, diversamente invece da paesi come la Germania. Basta pensare infatti al turismo, come settore maggiormente impattato da questa terribile situazione economica.

Tutti i governi e le banche centrali hanno attuato misure monetarie e fiscali straordinarie per far fronte alla profonda crisi. Gli aiuti di Stato su larga scala, in particolare, hanno contribuito ad attutire il colpo, aiutando molte aziende colpite dalla pandemia a non accusare le difficoltà e le perdite a cui altrimenti sarebbero andate incontro.

Nel 2020 il Parlamento e il Governo, di comune accordo, hanno introdotto le risorse essenziali con l'obiettivo di fronteggiare l'emergenza da Covid-19 (MEF, *Emergenza COVID-19*). Con numerosi decreti, tra i quali *Cura Italia*, *Liquidità*, *Rilancio* e *Agosto*, sono stati attuati degli interventi di portata rilevante sulla sanità, sul lavoro, sulla liquidità, sul fisco, sulle famiglie e sulle imprese. Un provvedimento che è continuato anche successivamente con l'introduzione dei 'Ristori', destinati alle categorie maggiormente colpite dalle restrizioni. (Allianz Trade, *COVID19*)

La banca virtuale tedesca N26, in collaborazione con l'Istituto per l'informazione e la ricerca economica (IFO), ha lanciato un osservatorio economico congiunto per mostrare come la pandemia a livello europeo abbia influito sul reddito, sui consumi e sul risparmio dei privati. È stato condotto, infatti, uno studio a proposito dell'impatto economico della pandemia da Coronavirus in Europa lo scorso anno e sulle sfide finanziarie affrontate dai clienti. Insieme alla ricerca di N26 sull'evoluzione delle abitudini dei suoi clienti, il rapporto fornisce una panoramica della ripresa economica in quattro mercati chiave europei: Germania, Francia, Spagna e Italia.

I risultati dello studio (N26, *COVID-19*) dimostrano che l'anno passato è stato un anno difficile per l'economia mondiale. Tuttavia, i consumatori hanno ricominciato a spendere prima del previsto. Mentre la spesa in Germania, Francia, Italia e Spagna è diminuita tra il 50% e il 60% durante il primo blocco di aprile, la spesa in tutti e quattro i mercati si è stabilizzata nel corso dell'anno. Qui di seguito mostreremo infatti le conclusioni dello studio.

Dopo un calo del 60% rispetto ai livelli normali durante la prima chiusura, i consumi durante il secondo lockdown tedesco sono tornati all'85% dei livelli pre-pandemia. La Francia ha fatto il salto più grande nella ripresa dei consumi, raggiungendo il picco dopo essere scesa nel primo blocco e aver recuperato il 60%. In Spagna la spesa è scesa del 50% rispetto alla media del primo lockdown, per poi risalire nel secondo, mostrando una ripresa del 50%. Anche in Italia i consumi sono diminuiti della stessa percentuale rispetto alla media durante il primo lockdown, per poi risalire, determinando una ripresa del 40%.

La ripresa è stata più spettacolare in Germania, dove la spesa dei consumatori è ora limitata solo del 15% dai livelli pre-pandemia. La Spagna non ha avuto risultati peggiori: dopo un calo avuto nel primo periodo, a novembre era tornata al 75% della sua media abituale. Anche i francesi hanno potuto celebrare una ripresa dei consumi tra i differenti lockdown rispetto a tutti gli altri Paesi. Dopo un calo iniziale rispetto ai valori di spesa pre-pandemia, l'economia è tornata all'80% tra il primo e il secondo blocco. Infine, dopo essere stati particolarmente colpiti dal coronavirus, anche i consumi in Italia sono migliorati, tornando al 70% dei livelli precedenti con un impressionante recupero.

Nonostante l'impatto economico del Coronavirus, la ricerca è stata proficua quanto a consentire la comprensione dell'aumento esponenziale nel 2020 rispetto al 2019 dei risparmi dei consumatori in tutti e quattro i mercati. Un anno dopo il primo lockdown, i clienti europei hanno accumulato risparmi per tutto il 2020, probabilmente a causa di chiusure multiple e accresciuti rischi per la salute che incidono

sulle loro abitudini di spesa. I maggiori risparmiatori sono stati i cittadini tedeschi e spagnoli, sebbene i consumatori francesi e italiani stessero risparmiando più del solito. Inoltre, la pandemia ha accelerato alcuni cambiamenti nello stile di vita che molte persone hanno abbracciato, come lavorare di più da casa. Lo studio N26 ha anche rilevato un aumento dei pagamenti *contactless* e mobili tra i consumatori europei. L'utilizzo di metodi di pagamento tramite smartphone come Apple Pay e Google Pay è aumentato del 79% in Spagna e del 74% in Francia.

Molti esperti di marketing per risolvere questa situazione catastrofica e rispondere in maniera positiva al problema hanno infatti deciso di impiegare una visione a breve termine, ricalibrando e ridefinendo le loro strategie, i loro obiettivi, prodotti e servizi e ridisegnando la clientela ideale alla quale rivolgersi in questo periodo complicato. (N26, *COVID-19*)

### 2.1.1 *Gli obiettivi*

In primo luogo, le aziende hanno adattato, e lo stanno ancora facendo, i loro obiettivi e stanno lanciando iniziative volte a contribuire alla lotta contro il COVID-19. Tali attività sono definite “*cause-related marketing*” e dimostrano la responsabilità sociale dell'impresa (CSR). Sono presenti, infatti, molte richieste di marketing finalizzato ad aiutare persone anziane e vulnerabili della società e a incoraggiare coloro che hanno bisogno di sostegno emotivo. Sebbene la ricerca dimostri che l'annuncio di attività legate alla causa può influenzare negativamente il valore per gli azionisti, la ricerca mostra anche che tali attività determinano atteggiamenti più positivi da parte dei consumatori e maggiori intenzioni di acquisto. Le aziende, che hanno le risorse per farlo e/o sono in grado di beneficiare dei cambiamenti nella domanda che si verificano durante la pandemia, si impegnano in attività legate al COVID-19. Ad esempio, sempre come sostenuto da Hoekstra e Leeflang nell'articolo “*Marketing in the Era of Covid-19*”, il marchio Coca-Cola ha donato 120 milioni di dollari per sostenere la lotta contro il Coronavirus e ha interrotto momentaneamente le sue attività commerciali. Nivea ha invece donato 50 milioni per la stessa causa, mentre Facebook 100 milioni. Toyota Olanda ha agito in maniera diversa, utilizzando la sua rete di concessionari per raccogliere e distribuire forniture mediche e di altro tipo. (Hoekstra e Leeflang, 2020)

### 2.1.2 *I prodotti*

Molte aziende hanno sviluppato grandi idee fuori dagli schemi che ridefiniscono il loro portafoglio prodotti. Si parla ad esempio di DSM, produttore di materie plastiche e prodotti nutrizionali, ora produce maschere per il viso. Una lavanderia a secco che utilizza cabine di disinfezione per i vestiti ha fondato una nuova società in collaborazione con altri operatori del mercato per produrre armadietti di disinfezione, che sono successivamente venduti agli ospedali. Ancora, molti ristoranti hanno sviluppato servizi da asporto, come un ristorante di lusso di Seattle, che si è trasformato in tre ristoranti pop-up: un ristorante di hamburger *drive-through*, un negozio di bagel e un servizio di consegna di pasti per famiglie.

La ricerca che è stata condotta sui nuovi prodotti ha dimostrato, che è saggio investire nello sviluppo e nell'innovazione in tempi di contrazione, non solo in termini di prodotti, ma anche di nuovi servizi e processi. La ricettività dei consumatori nei confronti di nuovi prodotti e servizi è maggiore nei periodi di contrazione che in quelli di espansione. Inoltre, in questi periodi, molti dipartimenti di ricerca e sviluppo hanno la possibilità di lavorare su nuovi prodotti senza eccessivi vincoli di tempo e con maggiore creatività. Questo vale in particolare per le aziende che fanno meno affidamento sulla capacità di R&S per risolvere i problemi di produzione.

### *2.1.3 I canali*

Durante la crisi da COVID-19, il marketing si è trovato di fronte a una sfida importante. Il quesito di maggiore importanza per il mondo dell'economia era fondato sul metodo di consegna dei prodotti agli acquirenti. La distribuzione era limitata e molte catene di vendita al dettaglio, come IKEA, sono state addirittura costrette a chiudere in modo temporaneo i battenti. Le aziende con un proprio canale online sono state avvantaggiate rispetto ai negozi che operavano solo offline.

Le ricerche dimostrano che le aziende che hanno applicato una strategia multicanale, in cui hanno combinato sia i canali offline sia online, hanno ottenuto risultati migliori in termini di condivisioni e in termini di ricavi. Queste aziende hanno reagito meglio durante la pandemia perché erano già pronte a offrire i loro prodotti e servizi online dove gli altri non lo facevano, e quindi sono state più reattive ai cambiamenti nel percorso del cliente.

Allo stesso tempo, l'aumento della domanda dei loro prodotti ha richiesto anche soluzioni creative. Ad esempio, un famoso grande magazzino dei Paesi Bassi, HEMA, dove le vendite online sono triplicate, ha utilizzato una ventina di negozi come centri di distribuzione al fine di evitare lunghi tempi di attesa al centro di distribuzione centrale. La catena di cosmetici Rituals ha scelto una strategia simile arrivando ad un aumento del 300% delle vendite online. Alcuni negozi hanno offerto anche una consulenza di vendita digitale, ad esempio tramite WhatsApp o FaceTime. Le aziende che non hanno un proprio canale online hanno offerto prodotti sul web sfruttando le piattaforme esistenti. Negli Stati Uniti, questo avviene su larga scala attraverso piattaforme come Podia, Sellfly e Sendowl. Servizi come seminari, formazione e servizi di consulenza vengono distribuiti anche attraverso queste piattaforme.

La crisi da COVID-19 ha inoltre reso dolorosamente evidente la nostra dipendenza dai mercati esteri, sia dal lato della domanda che da quello dell'offerta. Ad esempio, la fornitura di prodotti semilavorati e finiti dalla Cina e anche le vendite all'estero sono temporaneamente cessate. Le innovazioni possono concentrarsi sulla riduzione di queste dipendenze. Dal punto di vista dell'offerta, la stampa 3D di plastica e altri materiali sintetici offre nuove possibilità. I prodotti semilavorati e finiti non devono più essere spediti, ma possono essere prodotti e stampati localmente.

Dal punto di vista della domanda, si osservano molte iniziative di "acquisto locale" online e offline, che permettono ai produttori di generare vendite dove altrimenti sarebbe impossibile. Ad esempio, i rivenditori locali possono utilizzare piattaforme (temporanee o permanenti) come la già citata Streetify per offrire i loro prodotti, sia per il ritiro che per la consegna a domicilio.

### *2.1.4 Il target*

Sebbene le ricerche abbiano dimostrato che la comunicazione in tempi di contrazione favorisce i sistemi nazionali, la pubblicità, soprattutto sui mass media, è comunque diminuita drasticamente. A livello globale, si osserva un calo della spesa pubblicitaria di circa il 10%, con un calo del 25% per la pubblicità televisiva. La comunicazione è meno orientata all'acquisizione di nuovi clienti. La maggior parte delle aziende dedica invece maggiore attenzione ai clienti esistenti.

Tuttavia, ci sono anche aziende che aumentano gli investimenti in pubblicità. Ne sono un esempio Proctor and Gamble e Unilever, aziende che sono meno impattate dal COVID-19, data l'ampia offerta di prodotti di uso quotidiano. Lo stesso si può osservare quando si considera la comunicazione più intensa dei rivenditori di generi alimentari e dei rivenditori di prodotti per il fai-da-te, mobili e cosmetici.

Il suggerimento più seguito è stato quello di utilizzare combinazioni di media classici e social media, dato che questi due tipi di media offrono opportunità di sinergia quando vengono utilizzati in combinazione. Un'altra opzione molto utilizzata è l'invio di e-mail. Come uno dei leader nel sondaggio

dell'AMA ha sottolineato che: "Le e-mail proattive con idee personalizzate e raccomandazioni strategiche sono state apprezzate e hanno generato nuove opportunità con i clienti attuali" (Steimer 2020, p. 51).

Una delle conclusioni dell'indagine è che la comunicazione personalizzata *one-to-one* è più efficace. Tuttavia, la comunicazione è complessa, perché, indipendentemente dal canale di comunicazione utilizzato, si è verificato e tuttora c'è molto fermento.

Ciononostante, la crisi da COVID-19 offre anche opportunità per l'acquisizione di clienti. L'aumento dell'utilizzo del canale online consente alle aziende di raccogliere dati, che possono essere utilizzati per profilare questi suoi nuovi clienti. Ad esempio, possono essere usati per confrontarli con clienti simili in base al loro comportamento d'acquisto, portando eventualmente all'identificazione di nuovi gruppi target. Il passo successivo consiste nel rivolgersi a questi nuovi clienti con offerte adeguate o addirittura personalizzate.

### 2.1.5 La comunicazione

In tempi di crisi, le aziende tendono a ridurre la spesa per la comunicazione e per la pubblicità. Deleersnyder et al. (2009) hanno dimostrato che la spesa per la pubblicità è notevolmente più sensibile alle fluttuazioni aziendali rispetto all'economia nel suo complesso. Inoltre, la crescita delle vendite di marchi privati è maggiore nei Paesi caratterizzati da una spesa pubblicitaria più ciclica con conseguenti perdite significative per i produttori di marchi.

La ricerca ha dimostrato che la sensibilità alla pubblicità può essere maggiore in un periodo di contrazione che in un periodo di espansione. Van Heerde et al. (2013) hanno confermato che questo è il caso dei prodotti alimentari, ma non delle bevande, pertanto, non è possibile fare generalizzazioni in merito. Tuttavia, le aziende che mantengono la comunicazione durante una contrazione possono ottenere una maggiore "quota di voce" nel mercato sui concorrenti che comunicano di meno o che non comunicano affatto nello stesso periodo. Sostenere i marchi con la comunicazione durante un periodo di contrazione dimostra che:

1. i consumatori sono meno propensi a passare dalle marche nazionali a quelle *private label*;
2. dopo un periodo di contrazione, questi marchi possono riguadagnare la posizione di mercato che avevano prima della crisi più rapidamente e ad un costo inferiore.

Il contenuto della comunicazione deve essere adattato alla situazione attuale. Quando i prodotti temporaneamente non sono disponibili, la pubblicità promozionale non ha senso.

Questo specifico periodo di crisi richiede anche l'utilizzo di mezzi di comunicazione diversi, ovvero meno pubblicità esterna, più online e possibilmente più pubblicità televisiva e radiofonica. Si ritiene infatti che le e-mail siano più efficaci dei messaggi sui social media. Anche i recenti problemi con Facebook, Twitter e YouTube confermano questa opinione. Alcuni manager, per questo motivo, utilizzano *mailing* diretti unici e altamente mirati per raggiungere i loro clienti.

Gli approcci personali, incentrati sul "come possiamo aiutarvi", permettono di conoscere le sfide dei clienti e offrono opportunità di assisterli. Tuttavia, i messaggi "siamo qui per voi" sono efficaci solo se sono autentici e se vengono seguiti. Questo non riguarda solo la comunicazione di marketing. Richiede che le aziende siano pienamente allineate con il paradigma incentrato sul cliente, il che non è ancora il caso di molte aziende. I tempi sono maturi e le aziende sono chiamate a rispondere ai bisogni immediati e fondamentali dei loro consumatori. Ad esempio, diversi fornitori hanno adattato la loro comunicazione a questi tempi di allontanamento sociale e di "cura dell'altro". L'uso attento dell'umorismo può anche contribuire ad aumentare la ritenzione del messaggio pubblicitario. Le aziende che sentono la necessità di ridurre i costi della pubblicità possono ricorrere maggiormente alla "pubblicità di contatto", come blog, articoli, comunicati stampa, newsletter, aggiornamento del sito web, scrittura di libri. Comunicazioni in cui un marchio dimostra la preoccupazione per le vittime del Coronavirus, o rispondono alle norme

imposte per affrontare la crisi, non potranno che avere un effetto positivo sull'immagine del marchio solo se autentiche e se collegate all'identità del marchio.

È possibile riallocare le risorse facendo svolgere al personale di vendita altre mansioni, per esempio, collaborando allo sviluppo di nuove idee di prodotto e contribuendo al contenuto del marketing. È il momento di migliorare il collegamento tra le vendite e le tecniche di mercato. Come ha affermato uno dei leader del marketing:

“i processi di vendita e la generazione di *lead* hanno dovuto cambiare molto a causa della distanza sociale; quindi, abbiamo cercato attivamente di aiutare i nostri clienti a superare queste sfide grazie a una maggiore presenza digitale e modi per organizzare virtualmente le presentazioni di vendita”. (Hoekstra e Leeftang, 2020)

## 2.2 La Nuova Ripartenza Comunicativa dopo la Pandemia

La crisi globale causata dal Coronavirus ha accelerato alcuni meccanismi, che senza di esso non sarebbero avvenuti se non tra un paio di anni, e tra questi si colloca senza dubbio la fine della comunicazione aziendale e del marketing focalizzati unicamente sull'utilizzo delle risorse del presente. In questo momento storico difficile i consumatori non sono stati disposti a seguire le aziende nell'*instant marketing*, definito così proprio perché si occupa delle tematiche più recenti. Questa tendenza era già apparsa prima che scoppiasse la crisi, ma la pandemia ha incoraggiato il fenomeno in maniera esponenziale.

Tutto quello che il cliente desiderava in questo periodo era infatti un'azienda che gli potesse offrire una narrazione credibile ed una comunicazione coerente. In questo caso la narrazione poteva essere di cura, di eroismo, di creatività, o di ironia.

Perché ciò di cui necessitava l'intera popolazione mondiale durante l'emergenza erano degli eroi, saggi ed inventori, oltre all'aspetto più importante di cui molti si sono dimenticati: qualcuno che ci facesse sorridere. Il ruolo che l'azienda potesse avere in questa storia dipendeva da come il suo passato, il suo presente e il lavoro che stava fornendo al fine di modificare il futuro le consentissero di presentarsi in maniera credibile a tutti i suoi *stakeholders*. Questo, infatti, è l'unico modo in cui un marchio può essere in grado di generare connessioni ed empatia. (Lovatelli Caetani, 2021)

Se pensiamo infatti ad un caso celebre come quello Nike, che durante il lockdown ha lanciato sui suoi canali il messaggio: “*If you ever dreamed of playing for millions around the world, now is your chance. Play inside, play for the world*”, la concezione di questa nuova tipologia comunicativa si fa sempre più chiara. È una piccola storia creata dal brand appositamente per narrare del “*lockdown*” che abbiamo vissuto. Un chiaro e lampante esempio che mostra come l'idea si pone in maniera coerente con la narrativa profonda Nike, basata su una interdipendenza, non solo dal punto di vista sportivo, tra l'eroismo delle persone comuni e quello dei campioni. Infatti, l'obiettivo era quello di puntare su un aspetto importante alla base del marchio: ciò che muove noi e i campioni dell'NBA è lo stesso tipo di eroismo. Nike ha in questo modo voluto modificare e riproporre in maniera differente gli elementi della sua narrazione, definendo in parte il concetto di eroe all'epoca del Coronavirus, mostrandosi però sempre del tutto coerente con la sua storia.

La comunicazione interna è il punto di partenza da cui si sviluppa tutto il procedimento. Essa, infatti, non implica solamente dei flussi tra direzione e dipendenti ma anche proprio quelli tra i dipendenti.

Nella fase di difficoltà vissuta, queste erano le misure verificate per quanto concerne la *corporate identity*, al fine di verificare che tutti gli elementi corrispondessero alla cultura aziendale.

L'utilizzo di una corretta strategia di comunicazione interna all'azienda, dunque, permette una fidelizzazione maggiore dei dipendenti al marchio e allo stesso tempo consente una maggiore

comunicazione per quanto riguarda i valori dell'impresa e le nuove norme di sicurezza. In aggiunta, una efficace comunicazione interna rasserena i dipendenti e contribuisce al miglioramento dell'atmosfera lavorativa. Elementi indispensabili per ripartire a condividere le sfide e gli obiettivi aziendali.

I clienti, insieme ai dipendenti, sono le figure più importanti con le quali si hanno delle relazioni.

Al fine di mettere in atto una buona strategia di comunicazione aziendale, bisogna fare appello ai clienti nel modo giusto. Fortunatamente, il reparto marketing non è il solo a intrattenere relazioni con il consumatore. Tanto è vero che l'assistenza e i centri di fatturazione comunicano altresì con gli acquirenti. Mentre il settore che si occupa della pubblicità utilizza una strategia uniforme, allineando gli altri punti di contatto con i clienti alla comunicazione aziendale.

Proprio per questo motivo, è aumentata la possibilità di fare pubblicità, chiaramente adottando un linguaggio diverso e messaggi coerenti che consolidassero l'immagine di *corporate social responsibility*.

Possiamo inoltre affermare che mantenere la visibilità è stato essenziale per continuare a comunicare con i clienti abituali. Anche per quanto riguarda la comunicazione dell'ufficio stampa, si è potuto assistere ad un allineamento all'omogenea comunicazione aziendale.

La pubblicità che è stata effettuata ha costituito un tassello importante per l'azienda tale da rafforzare la propria identità con l'utilizzo di una promozione online e offline, attraverso i social network, i comunicati stampa e i siti internet.

Ovviamente non solo il tipo di comunicazione che si utilizza fa la differenza, ma anche il contenuto. In questo periodo estremamente complicato il contatto con gli investitori, gli azionisti e i partner commerciali è stato curato delicatamente. Pertanto, sia il contenuto che la forma sono stati fondamentali per la comunicazione.

Il momento vissuto ha obbligato ad un cambiamento delle proprie abitudini, confinando all'interno delle abitazioni miliardi di persone, ma allo stesso tempo ha reso possibile l'elaborazione di nuove ed efficaci strategie, incoraggiando le riflessioni sui vantaggi che possono apportare le Tecnologie ICT (*Information and Communications Technology*).

In questo periodo abbiamo potuto assistere però anche ad una modifica altrettanto importante: l'uso di Internet. Infatti, bisogna notare come il mercato digitale sia cresciuto in così poco tempo, mantenendo comunque l'occupazione ai livelli precedenti la pandemia e migliorando la qualità della vita, fornendo degli strumenti utili al superamento di molti problemi sorti negli ultimi mesi.

Sono state numerose le aziende che hanno scelto di adottare il metodo di *Smart Working*, al fine di continuare comodamente il proprio lavoro da remoto. In questo clima di emergenza sanitaria, l'occasione di lavorare da casa ha contribuito alla diminuzione dei contagi, al contenimento della diffusione del virus e al mantenimento del livello di produttività.

Gli strumenti che hanno avuto un maggiore utilizzo in questo periodo sono stati i siti aziendali, che hanno concesso di mantenere lo stesso livello di comunicazione sulle caratteristiche dell'azienda rispetto al periodo pre-pandemia. I social network che sono stati indispensabili per l'informazione degli utenti e per la *customer care*. L'utilizzo dell'e-mail marketing per poter comunicare professionalmente, in modo efficace e veloce.

Non bisogna dimenticare il ruolo però di questi strumenti, di fondamentale importanza per il raggiungimento della socializzazione tra le persone, considerato che il momento ha ridotto e limitato la connessione. Questa forma di isolamento, infatti ha condotto le persone a raggiungersi e connettersi tra loro attraverso l'utilizzo della comunicazione digitale, attraverso applicazioni come Facebook, Instagram e Twitter e piattaforme come Skype.

Questa facilità di accesso a internet è senza confini e fornisce vantaggi illimitati a chi lo utilizza, ma costituisce anche un'arma a doppio taglio, in quanto, in un momento come questo, si rischia di cadere in un eccesso di informazioni non vagliate con accuratezza. Per questa ragione bisogna prestare sempre molta attenzione alle ricerche che si fanno e alle fonti che si prendono in considerazione. Un fenomeno molto diffuso durante la pandemia è stato infatti quello che prende il nome di "infodemia".

L'ultima edizione del *Global Digital Reports* rivela infatti che più di 4,5 miliardi di persone nel mondo utilizzano Internet, mentre gli utenti presenti sui social media superano i 3,8 miliardi, quasi il 60% della popolazione mondiale è già online. Secondo i dati più recenti le donne sono quelle che possiedono più probabilità di essere “non connesse” rispetto agli uomini. Questo divario di genere è soprattutto evidente in Asia meridionale, dove gli uomini sono tre volte più propensi a utilizzare i social media rispetto alle donne. Tuttavia, quasi 300 milioni di persone sono entrate online per la prima volta nei mesi in cui si è verificato il lockdown, e di notevole rilevanza è il fatto che la maggior parte dei nuovi utenti proviene dalle economie in via di sviluppo.

Internet, come lo dimostra sempre il report, ha assunto un ruolo sempre più importante nelle vite di tutti. Gli studi dimostrano che gli utenti di Internet nel mondo trascorrono in media 6 ore e 43 minuti online ogni giorno, ovvero più del 40% della vita di veglia di un individuo.

Si può notare infatti, secondo il report menzionato in precedenza, che tra il 2019 e il 2020 si è verificato un incremento del 9% per quanto riguarda l'utilizzo dei social media da parte della popolazione mondiale. (Digital, 2020)

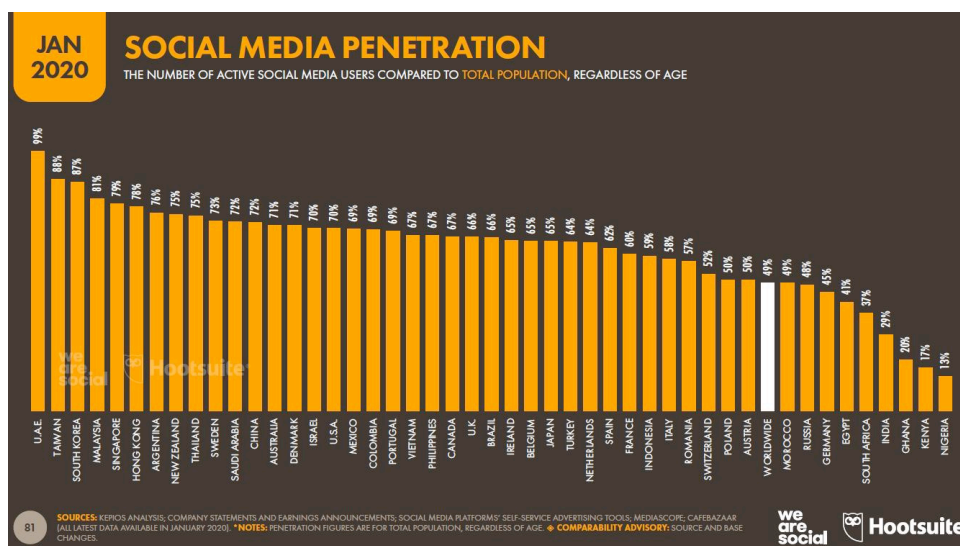


Figura 16. La penetrazione dei social media nel 2020 (da Hootsuite 2020)



Figura 17. La crescita dei social media nei diversi paesi del mondo (da Hootsuite 2020)

Come si può notare dai grafici illustrati nelle figure precedenti, l'aumento esponenziale dell'utilizzo dei social media è evidente in tutto il mondo. Possiamo affermare però che lo slancio maggiore lo ha effettuato l'India, ponendosi prima tra i paesi con il maggior numero di nuovi utenti che durante il periodo pandemico ha usufruito di internet e dei social media per tenersi sempre collegato con il mondo.

Grazie sempre al già menzionato report statistico, possiamo anche porre esattamente l'attenzione sul tema che stiamo affrontando nel corso dell'elaborato, ovvero la comunicazione all'interno delle aziende. Infatti, molto rilevanti sono i dati di questo report, perché ci consentono di comprendere le percentuali delle persone che hanno utilizzato i social media in questo complicato periodo, solamente per motivi di lavoro. Ben il 43% della popolazione risulta dunque di aver utilizzato i social media per lavorare.

Per quanto riguarda i sostanziali cambiamenti comunicativi tenuti dalle imprese, il rapporto Censis-Ascai del 2020 fornisce dei chiari dati sulla comunicazione d'impresa in Italia. Attraverso le opinioni di lavoratori e comunicatori d'impresa di aziende medio-grandi, sono stati ricavati i modelli che hanno guidato i comportamenti durante il periodo del Covid e le tendenze post crisi.

È stata dapprima rilevata la tenuta psicologica contro la pressione emergenziale. La pandemia ha suscitato degli effetti immediati e intensi sulle aziende e sulla comunicazione delle stesse con i loro dipendenti.

Il 93,2% dei lavoratori italiani ha potuto leggere e ascoltare sui media, sui web e sui social la pubblicità delle aziende. Di grande portata è stata la visibilità costituita dalla comunicazione *corporate*, mirata ai propri dipendenti al fine di ringraziare per il loro costante impegno profuso alle iniziative della comunità. Questi progetti sono stati largamente apprezzati e hanno consentito un concreto segnale di presenza che ha suscitato nei lavoratori dei sentimenti di ottimismo, fiducia e positività fondamentali per la tenuta, anche psicologica, nella pressione emergenziale.

In seguito, si è posta l'attenzione sulla crescita della comunicazione aziendale nei processi decisionali.

Secondo il 52,6% dei lavoratori italiani anche dopo il Coronavirus ci sarebbe stata una continuità dell'utilizzo dello *Smart working*. Per di più secondo il 92,3% degli intervistati il lavoro in modalità virtuale sarebbe aumentato, togliendo sempre più spazio alla compresenza fisica. Si tratta dunque di una spinta all'innovazione che per l'83,3% degli intervistati comporterà necessariamente lo sviluppo di nuove competenze digitali, culturali e relazionali per mantenersi al passo coi tempi.

Successivamente è stato trattato il tema della comunicazione "autentica". Gli operatori che sono stati intervistati hanno espresso la loro opinione riguardo la comunicazione aziendale, che durante la pandemia ha aumentato il coinvolgimento nei processi decisionali. La comunicazione aziendale ha trovato la maniera di dialogare correttamente con i lavoratori facendoli sembrare parte di una comunità più ampia, minimizzando il rischio di lasciare indietro qualcuno e guardando ogni lavoratore come un individuo portatore di bisogni e aspettative, anziché mero operatore economico.

Durante la crisi sanitaria, perciò si può dire che abbia vinto una comunicazione "autentica", che è stata in grado di captare gli aspetti più intimi dei bisogni e delle aspettative individuali, ponendo maggiore attenzione al posto di lavoro e al benessere dei dipendenti.

Si può affermare con certezza, quindi, che questa emergenza ha dato origine ad una nuova fase, in cui la comunicazione aziendale è chiamata a vincere la sfida dell'autenticità e ad esprimere con estrema limpidezza tutto quello che succede all'interno e all'esterno dell'azienda.

Una delle parole chiave che può essere utilizzata per la comunicazione aziendale, è, infatti, la "fiducia", che diventa un fattore centrale.

Secondo la ricerca di Edelman, più dell'80% dei consumatori che sono stati intervistati richiedono ai marchi un maggiore sforzo al fine di diventare fonti affidabili di informazioni. Stiamo quindi assistendo in questo senso anche ad una evoluzione del ruolo dell'azienda. (Passoni, 2021)



La comunicazione interna in questo momento si rivela determinante per trasmettere le informazioni e costruire le squadre aziendali, dato che molto sovente ciò che nasce come un canale diretto con i propri dipendenti, diventa solitamente un'azione di marketing, così da essere utilizzata in quanto elemento di posizionamento di marca.

Gianfranco Maiorana, CEO di The Cloud Milano, centro di ricerca e sviluppo con sede a Milano, sostiene infatti che la comunicazione è cambiata, così come le priorità sulle quali si focalizzano i brand, i quali puntano, sempre maggiormente, a nuove strategie digitali. Sempre secondo lo stesso, la ricerca si pone come l'unico metodo in grado di creare innovazione e sviluppo al servizio delle aziende, che desiderano comunicare in modo innovativo. Quello che viene seguito da molte aziende è infatti un modello analitico, che studia il rapporto tra sensazioni ed emozioni. Per intenderlo in modo sintetico, intelligenza artificiale e neuroscienze convivono con le emozioni e le sensazioni. Si può quindi parlare di fusione tra mondo reale e mondo virtuale.

Questi due mondi sono quindi in grado di dialogare tra loro tramite l'utilizzo di sofisticate attrezzature all'avanguardia, si parla in questo caso di *Mixed Reality*. In una società in continua innovazione ci si pone come obiettivo quello di collegare gli aspetti digitali ai comportamenti umani, con l'intento di dare vita ad un binomio insolito e originale.

L'essere umano, ormai, è sempre più in simbiosi con il mondo che lo circonda e l'unica maniera per immergerlo più consapevolmente è quello di affidarsi al progresso digitale e tecnologico.

“Ricerca”, “Sviluppo” e “Condivisione” devono per questo essere le parole chiave alla base di ogni singola azienda. (Lovatelli Caetani, 2021)

### *2.2.1 La comunicazione interna*

La comunicazione interna come abbiamo già visto ha quindi una rilevanza strategica per diffondere e condividere le scelte e le strategie aziendali. Questo processo è orientato soprattutto ad ascoltare e a coinvolgere direttamente i dipendenti, permettendo la loro partecipazione nell'azienda e incrementando il senso di identità aziendale. Primo aspetto importante da tenere a mente durante una situazione di emergenza pandemica, è la chiarezza riguardo la situazione attuale per rassicurare i dipendenti ed evitare la diffusione di voci infondate. La promozione della solidarietà e la costruzione della fiducia nell'azienda sono i due pilastri portanti da avere ben chiari. Inoltre, tutte le misure concernenti il diritto del personale, inclusa la gestione delle assenze dovute alle malattie, devono essere esposte.

### *2.2.2 La comunicazione esterna*

La comunicazione esterna viene usata per le comunicazioni dirette con gli interlocutori esterni all'organizzazione, istituzionali e non. Contribuisce alla costruzione dell'immagine e della reputazione aziendale, e costituisce un canale permanente di ascolto e verifica del livello di soddisfazione dei clienti.

## *2.3 Cosa Comunicare*

L'obiettivo a cui si vuole mirare è il raggiungimento di un mix di realismo, rassicurazione e autenticità, che deve essere specifico per ogni realtà. L'aspetto momentaneamente più importante è costituito dall'analisi del DNA della propria azienda così da trovare un modo efficace per comunicare. Le esigenze sono diverse e variano da azienda ad azienda. C'è chi vuole farsi conoscere, chi consolidare

il proprio pubblico, o chi vuole rimanere vicino ai partner e ai clienti. Ecco per quale motivo è utile attuare e adoperare una buona strategia di *Digital Marketing*, a condizione che sia sempre ben pianificata e che si avvalga di tutti gli strumenti e i canali necessari.

## 2.4 La Strategia Comunicativa

Una strategia di *Digital Marketing* efficace, specialmente in un periodo di confinamento forzato vissuto a causa dei lockdown degli anni precedenti, è lo strumento ideale da utilizzare quanto all'ottenimento di un vantaggio competitivo e all'incremento di una ripresa più performante, oltre che da sfruttare il più possibile a vantaggio di nuovi acquisti nelle aree di mercato.

I canali digitali che possono essere usati per comunicare nella propria realtà aziendale sono molteplici.

Le e-mail marketing, ovvero la creazione di newsletter targettizzate per i clienti, con lo scopo di porsi al loro fianco, proponendo i prodotti e i servizi che sono presenti anche in questo periodo.

I canali social, che consentono di far conoscere la propria attività e i propri valori, oltre ai prodotti e ai servizi che vengono proposti soprattutto in situazioni di emergenza. Sono considerati quasi come dei canali fondamentali da utilizzare per un'azienda perché rappresentano il modo migliore di raggiungere il proprio target, quasi in ogni momento.

Google My Business, la presenza sulla piattaforma Google con una pagina precisa e ottimizzata è un ottimo modo per continuare a proporre la propria attività e allo stesso tempo far notare la continua e attiva presenza, nonostante il particolare periodo storico vissuto.

Le campagne pubblicitarie, come le pubblicità su Facebook e Google, sono essenziali quanto alla promozione della propria attività in ottica della ripartenza. Si tratta infatti di un ottimo modo per conquistare il cliente facendosi notare prima dei competitor.

La formazione digitale, essenziale in un'epoca in cui la digitalizzazione è sbocciata velocemente con dei picchi di innovazione imponenti e il miglior modo per poter padroneggiare i modelli di comunicazione digitale è rappresentato dall'apprendimento tramite corsi di formazione per acquisire i valori comunicativi e le necessità emergenti. Un ottimo modo per avvicinarsi agli utenti.

Gli e-commerce, piattaforme totalmente rivoluzionate dalla crisi, grazie ai quali gli acquisti online hanno goduto di una crescita esponenziale. Coloro che si sono rivelati i più efficienti, semplici e intuitivi, hanno saputo catturare maggiormente la clientela perché sono stati in grado di interagire con l'utente, aiutandolo a trovare ciò che necessitava.

Le aziende possiedono quasi sempre una rilevante forza comunicativa, ma è soprattutto in scenari particolari come quelli creati durante la pandemia, che la loro importanza è tale da poter contrastare fenomeni di avversione basati su pregiudizi e disinformazione, sia a livello locale che a livello internazionale.

Possiamo citare una situazione che ha coinvolto in particolare l'industria del lusso. La pandemia da Coronavirus ha minacciato già dall'inizio del 2020, tra le tante industrie, anche quella del lusso, in quanto la sua forza clientelare più potente proveniva proprio dai consumatori cinesi, che avevano smesso di spendere denaro. Forrester ha stimato che "i consumatori cinesi hanno speso \$104,44 miliardi in lusso nel 2019, pari ad un terzo delle vendite al dettaglio di lusso globali." (Xiaofeng, 2020). Con l'avanzare dell'epidemia, sono stati parecchi i marchi di lusso costretti a chiudere alcuni dei loro negozi al dettaglio o a ridurre le ore di apertura, fermando del tutto le spese di marketing in Cina.

Tuttavia, "i principali gruppi del lusso hanno dimostrato la loro attenzione attraverso le donazioni: il 27 gennaio LVMH ha donato \$2,2 milioni alla Croce Rossa della Cina. Giorni dopo, Richemont ha donato \$1,4 milioni alla stessa causa e Kering ha donato \$1,1 milioni." (*ibid*)

Il 18 febbraio, sulla piattaforma social cinese Weibo, Louis Vuitton ha lanciato una campagna di *Cause Related Marketing* (CRM), dal titolo “*Love has no fear*”. Tra le altre azioni, sono stati molti i brand *ambassador* che hanno deciso di girare dei video di incoraggiamento per i residenti a Wuhan e come supporto per gli operatori sanitari che lavoravano in prima linea. Grazie a questa campagna sono stati generati più di 4,2 miliardi di visualizzazioni soltanto nella prima settimana.

Queste pratiche sono partite nella maggior parte delle nazioni, anche ad esempio con le iniziative lanciate sui social da molte celebrità e politici in Italia, come gli hashtag: #iorestoacasa, #Milanononsiferma, #litalianonsiferma.

In questo clima di crisi sono state due le principali visioni che le aziende hanno adottato. Da una parte, i principali marchi del lusso hanno ottenuto la maggior parte del consenso supportando la causa della lotta contro il COVID-19. Dall'altra parte molti altri brand, basati sulla propria persona, hanno aumentato il proprio posizionamento implementando e superando tale pratica.

Un caso particolare è quello di Fedez e Chiara Ferragni, denominati i *The Ferragnez*, che hanno voluto proporre una campagna di *crowdfunding* quanto al finanziamento per una raccolta di denaro da devolvere all'Ospedale San Raffaele di Milano. I due influencer hanno infatti, in questa occasione, saputo approfittare del consenso di cui godevano da parte dell'opinione pubblica, adottando anche loro il *Cause Related Marketing* per una causa fortemente condivisibile. La raccolta fondi è cominciata con una donazione privata di 100.000 euro da parte loro, riuscendo alla fine a raccogliere 3,7 milioni di euro su 4 dopo solo pochi mesi. (Bramley, 2020)

I brand del lusso hanno continuato ad attuare interessanti iniziative intrattenendo assiduamente relazioni con i loro consumatori cinesi attraverso piattaforme commerciali online come TopLife, Tmall Luxury Pavilion, WeChat e Weibo. Secondo la società di ricerca e consulenza Forrester, infatti, l'online rappresenta circa il 14% della spesa di lusso in Cina. Durante il COVID-19, i più importanti marchi del lusso hanno coinvolto i clienti attraverso differenti iniziative digitali.

“Il 25 febbraio, Dior ha trasmesso in diretta streaming su Weibo lo spettacolo in passerella per la sua collezione donna autunno/inverno 2020 a Parigi. Louis Vuitton ha lanciato un esclusivo pop-up store di San Valentino tramite un miniprogramma WeChat, che ha permesso ai clienti di effettuare ordini online.” (*ibid*)

I collaboratori del negozio hanno condiviso per questa occasione promozioni offline esclusive per i clienti attraverso l'utilizzo di un codice QR. Nonostante la crisi economica che è scoppiata, Louis Vuitton è stato comunque in grado di raddoppiare le sue vendite online rispetto alla precedente stagione di San Valentino.

La giusta comunicazione del marchio durante una crisi come quella avvenuta nel mondo nel 2020 non è mai stata così importante. I più importanti marchi di lusso hanno comunicato con i clienti, con i dipendenti e con le parti interessate avvalendosi di messaggi positivi e premurosi in modo tempestivo e trasparente.

Il 7 febbraio, Louis Vuitton si è voluto rivolgere direttamente ai suoi clienti cinesi utilizzando Little Red Book, WeChat e Weibo: “Ogni viaggio sospeso alla fine verrà riavviato. Louis Vuitton spera che tu e i tuoi cari stiate bene ed in salute.” (*ibid*) Il messaggio è apparso coerentemente con l'immagine del marchio posizionata come fornitore di bagagli pregiati.

Il caso di Prada invece si presenta un po' diversamente per quanto riguarda lo stile comunicativo. Infatti, il marchio è stato uno tra i pochi a comunicare prontamente con i clienti sui cambiamenti delle operazioni del negozio. Il canale che ha deciso di utilizzare per informare i clienti, a proposito del servizio delle consegne nella provincia di Hubei, ormai acclarato centro propagatore della pandemia, anche in questo caso è stato WeChat.

Burberry è un altro esempio di marchio che ha voluto adoperarsi velocemente rilasciando un aggiornamento tempestivo sull'impatto che il virus ha avuto nei confronti dei suoi stakeholder. Si tratta

infatti dei fornitori, partner di consegna e dipendenti e concerne la chiusura in modo temporaneo di 24 dei suoi 64 negozi nella Cina continentale e la riduzione delle ore di lavoro. L'amministratore delegato dell'azienda ha in aggiunta affermato che sono state adottate le misure per mitigare il virus e le precauzioni necessarie alla sicurezza e al benessere dei propri dipendenti situati in Cina.

L'opportunità drammaticamente imposta dalla pandemia è stata una importante maniera di ripensamento del linguaggio e del tono di voce adottati per molto tempo.

Già prima della pandemia i social erano il punto di incontro principale tra cliente e marchio, ma nei mesi dell'emergenza sono diventati uno strumento inderogabile di relazione. Le aziende hanno modificato quindi velocemente le strategie di comunicazione utilizzate fino a quel momento per incontrarsi maggiormente da un punto di vista emozionale con i propri consumatori.

I fashion brand hanno diffuso i loro valori attraverso un "intrattenimento positivo", adeguandosi al cambiamento e puntando sul canale più immediato, Instagram Live. È proprio qui che hanno intrattenuto i loro followers con contenuti inerenti alla moda, all'arte e alla fotografia. Ciascuno seguendo il proprio stile.

Un esempio che possiamo vedere nella figura 18 è proprio lo stile adottato dallo stilista Salvatore Ferragamo, che ha deciso di concentrare la sua creatività, realizzando delle storie sui social a tema del periodo storico che stava vivendo, incrementando così la curiosità e il coinvolgimento dei suoi spettatori.



Figura 18. La comunicazione online di Salvatore Ferragamo (da Fashion Atlas 2020)

Le aziende che si sono mosse in maniera incerta, senza prendere delle particolari posizioni in merito alla situazione, sono state contestate dai consumatori. È il caso di Adidas, che in America, dopo aver diffuso in un primo momento il messaggio di "resistenza coraggiosa" proseguendo con l'apertura dei negozi, è stato subito costretto a ritornare sui suoi passi, venendo sommerso da commenti negativi e provvedimenti delle autorità.

In contemporanea Nike reagiva prontamente, motivando i loro atleti alla realizzazione di contenuti di allenamento casalingo sui social e sulle sue app, così da continuare ad intrattenere la community con contenuti specifici legati al delicato momento.

Anche il noto marchio The North Face ha deciso di muoversi nella stessa direzione di Nike. Un celebre esempio è l'organizzazione di un *Q&A* live con la scalatrice Emily Harrington per gli appassionati che hanno dovuto rinunciare alle arrampicate.

Le strategie sono state quindi differenti da marchio a marchio. Un esempio lampante però è il caso Armani che, a differenza di molti altri brand di lusso che hanno limitato la propria comunicazione, ha incrementato in modo netto l'attività, con la pubblicazione di 37 post solamente a marzo. Uno slancio

dettato soprattutto dalla spinta di *Corporate Social Responsibility* e dalle numerose iniziative di beneficenza lanciate dal gruppo. Da notare in modo particolare è stato il post in cui Armani ha annunciato la conversione della produzione per realizzare camici destinati agli operatori che si occupavano di contrastare il virus. Non casualmente, infatti, è stato il post più performante dal punto di vista dell'interazione che l'azienda abbia mai creato.

La vera sfida che i marchi hanno dovuto affrontare per quanto riguarda la comunicazione è stata uscire dalla logica di estetica, cercando di rendere la propria community la vera protagonista e trasmettendo maggiormente i veri valori del brand. Trussardi rappresenta in questo caso l'esempio perfetto perché ha dedicato alla città di Bergamo, nonché città d'origine della griffe e tra le più colpite dall'emergenza, il suo account con una sottoscrizione pubblica.

Particolare, ma di enorme originalità, è stata la campagna pubblicitaria realizzata da Jacquemus, che ha voluto sotto la direzione creativa del designer francese il fotografo Pierre-Ange Carlotti per fotografare Bella Hadid su FaceTime. La realizzazione degli *shooting home-made* è stata una delle più utilizzate soluzioni adottate da molti magazine e brand di moda. (qui in "NSS Magazine" web page)

Altra grande frontiera scoperta proprio in periodo di pandemia da molte case di moda è stata Tik Tok, la piattaforma social video amata dalla generazione Z, che gode di 1 miliardo di utenti attivi. A causa delle numerose sfilate cancellate e delle molte aziende chiuse, i marchi di lusso hanno incominciato a scommettere su nuovi contenuti di social marketing. Gucci, Prada, Burberry, Dior, Celine, Dolce & Gabbana, Ralph Lauren, Jacquemus, Calvin Klein, ognuno ha utilizzato Tik Tok seguendo il proprio stile.

Alcuni brand, infatti, hanno colto l'occasione tramite la piattaforma già menzionata di offrire uno sguardo dietro le quinte, per scoprire come nasce una collezione, chi la disegna e chi la cuce, stratagemma adottato da Alexander McQueen. Dior ha deciso invece di avvalersi simultaneamente di Instagram e Tik Tok riaprendo virtualmente la mostra dedicata a Monsieur Dior, pubblicando foto di bozzetti e foto d'epoca.

Dopo l'inizio della produzione di mascherine e indumenti per il personale sanitario francese, Louis Vuitton ha continuato a postare foto di campagne pubblicitarie situate in luoghi esotici, con l'intento di puntare sul tema del viaggio, valore cardine della Maison, sottolineando come il viaggio può essere anche solo mentale e la fuga immaginaria, pubblicando così vecchie foto di campagne con celebri protagoniste come Angelina Jolie e Catherine Deneuve.

Prada si è eretta a faro della cultura e dell'arte anche in tempi di lockdown, dando vita a delle possibili conversazioni tra grandi personalità dell'arte e del cinema e della moda. Ha continuato poi con la sua innovazione volgendo l'attenzione alla sostenibilità che è diventata fondamentale per le aziende, tanto da essere testimoniato nel sondaggio IPSOS per *Changing Markets Foundation e Clean Clothes Campaign*, 2 italiani su 3 infatti non sono disposti ad acquistare capi di abbigliamento non sostenibili. La maison Prada ha quindi accolto questo cambiamento riproponendo il progetto Prada Re-Nylon, una rivisitazione dell'iconico tessuto che rappresenta il lusso moderno e industriale, in una veste più ecologica e sostenibile.

In seguito alla pandemia si è vista inoltre una forte attenzione alla dimensione umana, tanto da poter parlare del superamento della *customer satisfaction* e dell'introduzione della *human satisfaction*. Il consumatore viene quindi considerato nella sua dimensione emozionale, sociale e razionale.

Per la sfilata SS21, infatti, la Maison ha voluto puntare sul tema della solitudine dovuta alla pandemia con una soluzione che a prima vista potrebbe sembrare ossimorica: digital ed empatia. La sfilata naturalmente è stata svelata in un evento streaming su TikTok, permettendo così a chiunque un posto in prima fila. Come sostiene Adriano Accardo, *Managing Director e Global Business Solutions Southern Europe* della piattaforma, il linguaggio che TikTok utilizza è diverso rispetto alle altre piattaforme, perché ha democratizzato il lusso, ragione per cui milioni di utenti si collegano all'applicazione. Altro elemento cruciale è stata la collaborazione con la TikToker Charlie D'Amelio, che durante la Milano Fashion Week ha collaborato con Prada raggiungendo 39.5 milioni di visualizzazioni. Anche in questo caso però, la maison non rivolge il suo sguardo solo alla dimensione digitale, infatti a febbraio 2021 ha deciso di

investire sul retail con nuovi Prada Symbols, pop up stores dedicati alla collezione donna SS21 caratterizzata da motivi triangolari richiamando il logo del marchio. Al loro interno è inoltre presente una riproduzione video in bianco e nero che mostra la sfilata con *slow-motion*, risaltando i momenti più significativi, così da mostrare ancora una volta l'efficacia del connubio tra digitale e reale. (Caruso, 2020 & Moussavian, 2020)

Una maison del lusso importante come Gucci, ad esempio, ha voluto fare molto di più per presentare la sua collezione, creando una miniserie di sette episodi diretti dal regista Gus van Sant intitolata "*Overture of something that never ended*". Lo stilista ha deciso infatti attraverso la trasmissione di un episodio a sera girato nella città di Roma, visibile sui canali social del marchio, di mostrare le sue creazioni con l'aiuto dell'attrice Silvia Calderoni e di ospiti d'eccezione, come Billie Eilish e Harry Styles. La sfilata dal titolo "*Epilogue*" è stata creata infatti per il centenario della Maison in collaborazione con Balenciaga e infine, "*The Beloved Show*", un *late-night show* con cui il marchio ha deciso di rendere omaggio alle più iconiche borse della casa Gucci, mantenendo con la presenza di numerosi ospiti, tra cui Dakota Johnson, Serena Williams e l'immane Harry Styles ormai considerato musa del brand, il perfetto stile hollywoodiano.

Gucci non ha solo abbandonato quindi il calendario ufficiale ma anche il concetto stesso di stagionalità, riducendo le cinque canoniche collezioni annuali a due e introducendo una presentazione innovativa per quanto riguarda le collezioni in digitale. Marco Bizzarri, CEO della Maison, ha affermato infatti che saranno i giovani e la tecnologia ad occupare un ruolo ancora più centrale nel mondo. Alta sarà inoltre l'attenzione alla sostenibilità e alle iniziative legate alla realtà virtuale, fondamentale per presentare le collezioni. La moda però è creatività e non può essere intrappolata in format rigidi. La comunicazione del marchio, infatti, si presenta totalmente in maniera opposta a ciò che possiamo considerare uno schema rigido. (Burzoni, 2021)

Balenciaga ha optato invece per la programmazione di quattro collezioni prêt-à-porter all'anno: due collezioni durante le tradizionali settimane della moda e le collezioni principali a giugno e dicembre, riducendo a una sola collezione di alta moda la classica sfilata.

Una novità che ha attirato e fatto letteralmente il giro del mondo, amata soprattutto dai più giovani, è stata la sfilata videogame. Lo scorso 6 dicembre, la nota casa del lusso ha deciso di mettere in rete il videogioco "*Afterworld. The Age of Tomorrow*", che catapultava l'utente nel 2031, dove tutti gli avatar indossavano la collezione Balenciaga. In questo modo la casa ha deciso di superare sé stessa, optando per una comunicazione strategica attraverso l'utilizzo della realtà virtuale, fungendo così da supporto alla collezione.

Il 7 dicembre dello scorso anno, invece, sempre attraverso l'utilizzo della realtà aumentata, tecnologia ormai ampiamente adottata dalle più grandi case del lusso, la stilista Donatella Versace ha fatto apparire una sua versione avatar al festival virtuale di *street culture* "*ComplexLand*", che proponeva al pubblico 100 paia di alcune sneaker, vendute solo all'interno dell'esperienza virtuale.

Le maison del lusso hanno deciso quindi di utilizzare l'universo dei videogiochi con l'obiettivo di catturare l'attenzione e la curiosità di quelle generazioni, *millennial* e Generazione Z, che costituiscono la fetta di clientela più abbondante.

Oltre alla progettazione di prodotti fisici, il marketing delle maison di moda ha creato e venduto anche beni digitali all'interno dei videogiochi, con l'intento di proporre nuovi look per gli avatar. Con una grande intelligenza per aumentare i profitti, le aziende si sono infatti escogitate lo stratagemma di riproporre nel mondo virtuale le stesse dinamiche del mondo reale. (Premoli, 2020 & Feltrinelli Education, 2021)

Una riflessione importante però va fatta sul rincaro dei prezzi effettuato dalle maison di lusso. Da una parte, infatti, i marchi low-cost come Zara e H&M hanno adottato la strategia di abbassamento dei prezzi e delle promozioni online. Mentre dall'altra, il mondo del lusso ha optato verso un rincaro. Chanel ha incrementato i prezzi di borse e pelletteria. Questa è stata una decisione dovuta all'aumento dei costi

delle materie prime durante la pandemia da Coronavirus, applicata successivamente negli altri mercati internazionali. Si tratta soltanto infatti di un'altra strategia che accomuna i marchi della moda di lusso, quali Dior, Prada, Gucci e Louis Vuitton con l'unico intento di motivare gli acquirenti. I negozi di Pechino, Shanghai, Guangzhou e Hangzhou sono stati proprio per questo motivo presi d'assalto con lunghe file davanti all'entrata, ovviamente la notizia è trapelata attraverso i social.

Altre strategie che le case di moda hanno deciso di adottare per incrementare i loro guadagni nonostante il periodo delicato sono state le creazioni di sfilate virtuali, di *showroom* digitali e commercio *live stream*.

La crisi ha rappresentato quindi un'opportunità per le maison di lusso di evoluzione per la comunicazione aziendale verso una visione più *human centered*, insegnando comunque ai brand che c'è un tempo per vendere e un tempo, ancora più prezioso, per creare un legame intimo con la propria community. (Caccese, 2020)

## 2.5 Le Trasformazioni comunicative per raggiungere i clienti adottate dalle aziende

Coca Cola cambia il suo iconico brand in: C O C A . C O L A



Figura 19. La nuova campagna pubblicitaria Coca Cola a favore del distanziamento sociale (da Pansa, 2020)

“Stare separati è il modo migliore per rimanere uniti”, è questa la traduzione del messaggio apparso nelle campagne pubblicitarie da parte del noto marchio del beverage, che ha voluto divulgare con l'installazione di un cartellone enorme posizionato a Times Square a New York.

L'aspetto più eclatante e visibile di questa strategica campagna pubblicitaria è proprio la separazione di ogni lettera del brand, che aumenta la necessità di allontanamento dalle altre persone ora per poter successivamente, una volta debellato il virus, riprendere con la quotidianità.

Altri marchi che hanno voluto promuovere utilizzando lo stesso metodo il distanziamento sociale sono stati McDonald's, Audi, Volkswagen e Kappa.



Figura 20. Le campagne pubblicitarie Audi, McDonald, Volkswagen e Kappa a favore del distanziamento sociale (da Valinsky, 2020)

Loghi e scritte con marcate separazioni sono state le strategie privilegiate dalle diverse aziende con l'obiettivo di supportare i messaggi istituzionali che invitavano le persone a rimanere in casa e distanziate per impedire la trasmissione del virus.

Oltre al marchio Coca Cola anche altri noti marchi internazionali si sono distinti per il supporto che hanno mostrato nella tematica di distanziamento sociale, quali McDonald's che in Brasile ha diviso i due archi gialli che formano l'ormai riconoscibile logo aziendale. Anche Audi ha deciso di procedere nella stessa direzione separando i quattro cerchi per non farli intersecare tra loro. Sempre per quanto riguarda un'altra azienda automobilistica, anche Volkswagen ha optato per uno spazio tra la "V" e la "W" mantenendole dentro ad un cerchio. Kappa invece ha optato per la divisione delle due sagome umane, che solitamente erano posizionate schiena contro schiena.

Il concetto di creatività è ciò che ha spinto le aziende a rinnovare completamente gli slogan associati alle nuove grafiche, così da creare frasi iconiche diverse per ogni brand, mantenendo alla base però lo stesso concetto.

McDonald's ha optato in Brasile per un claim ben chiaro: *"Separated for a moment so that we can always be together"* – "Separati per un momento per stare sempre insieme". Da sottolineare in particolar modo in questo caso, è il comportamento adottato dallo stesso in seguito alla sua pubblicazione. Infatti, McDonald dopo aver postato il nuovo logo con il già citato slogan, ha ritirato da tutti i social il marchio modificato.

Audi ha scelto di utilizzare un claim incisivo: *"Keep distance. Stay together"* – "Mantenere le distanze. Stare insieme".

Volkswagen ha preferito mantenere il suo claim più neutrale: *"Thanks for keeping your social distance"* – "Grazie per mantenere la distanza sociale".

Kappa ha mantenuto lo spirito dell'azienda adottando un claim coinvolgente: *"Come together, while we are apart"* – "Uniti più che mai, anche se distanti".

Un altro importante esempio da citare è quello rappresentato dall'evento più atteso dall'intera popolazione mondiale nel 2020, che è stato in seguito spostato al 2021: Le Olimpiadi. Anche in questa occasione, infatti, la distanza interpersonale è stata ampiamente rispettata. Lo testimoniano in maniera particolare anche i cerchi olimpici, che sono stati allargati per non toccarsi.





Figura 21. La campagna pubblicitaria Chiquita per il distanziamento interpersonale (da Vanity Fair, 2020)

Anche il famoso bollino blu presente sulle banane non è più lo stesso in epoca da Covid-19. Come si può notare dalla figura 21, infatti, anche la più nota figura femminile con il cappello di frutta scelta dal marchio Chiquita è sparita dal logo. Un chiaro invito da parte dell'azienda a ritirarsi nelle proprie case, esattamente ciò che ha fatto Miss Chiquita pronunciando le seguenti parole dall'account ufficiale su Instagram: *"I'm already home. Please do the same and protect yourself"* – "Sono già a casa. Per favore, fai lo stesso e proteggiti".



Figura 22. La minaccia di spoiler da parte della piattaforma streaming Netflix come mossa di comunicazione strategica (da La Repubblica, 2020)

La strategia che la più grande piattaforma streaming statunitense ha deciso di adottare in ambito di comunicazione con i propri utenti è stata proprio una minaccia. Netflix ha voluto, infatti, dare un ulteriore incentivo agli abbonati al fine di restare in casa. Si è trattata di una mossa strategica geniale che il colosso di streaming ha voluto attuare, così da invadere l'intera città di Amburgo.

Una campagna pubblicitaria assolutamente brillante è quella che appare nella figura 22, che ha combinato elementi che funzionano sia per contrastare il virus sia per incrementare la visibilità del brand. La particolarità che però rende questa azione di marketing ancora più interessante è testimoniata dal fatto che i creatori che le hanno dato vita non sono collaboratori di Netflix. Seine Kongruangkit e Matithorn Prachuabmoh Chaimoungkalo, sono infatti due studenti della Miami Ad School di Amburgo, originari di Bangkok. Le due menti hanno creato questa proposta nella loro città natale proponendola all'azienda con sede a Singapore, che però ha rifiutato. Nonostante la mancanza di considerazione da parte dell'azienda protagonista, il video dell'iniziativa dei due giovani ha incantato tutto il mondo, raggiungendo dunque l'obiettivo dal quale erano partiti.

I brand che sono stati citati in precedenza rappresentano perciò un esempio di come le aziende abbiano voluto promuovere l'obbligo divulgato attraverso l'hashtag #stayhome, applicando un po' di creatività e realtà, come binomio vincente per una comunicazione marketing di successo.

## 2.6 Gli Strumenti comunicativi

La pandemia ha accelerato lo sviluppo della comunicazione interna. Ciò che è emerso infatti da questo particolare periodo storico è stato il raggiungimento di una maggiore consapevolezza, per quanto riguarda il ruolo dell'ascolto.

La ricerca effettuata dal *Centre for Employee Relations and Communication (CERC)* dell'Università IULM di Milano ha infatti confermato che il ruolo della comunicazione interna è strategico. Motivo per il quale oggi questa è diventata parte integrante delle strategie aziendali, utilizzate con l'obiettivo di rispondere alla crisi e di rafforzare in modo rilevante il ruolo del *communication manager*.

Come abbiamo già visto nel primo capitolo, infatti, la comunicazione interna può essere intesa come una cooperazione tra i collaboratori. Essi devono essere sempre più coinvolti nella *vision* dell'azienda, sia nel breve che nel lungo periodo.

È proprio grazie a questo particolare momento storico che le imprese all'avanguardia hanno trasformato l'esperienza dell'impiegato e, di conseguenza, la comunicazione interna è risultata chiaramente come la leva strategica per aumentare l'*engagement* e la cooperazione dei dipendenti.

Con l'intento quindi, di realizzare una connessione intima tra comunicazione interna, partecipazione e allineamento dei valori tra l'azienda e i propri dipendenti, gli strumenti che sono stati utilizzati in questa fase pandemica sono stati molteplici.

Le newsletter per tenere aggiornati i dipendenti con una cadenza costante sulle comunicazioni riguardanti i comportamenti da seguire, le decisioni strategiche aziendali e le nuove iniziative sottoposte all'intera popolazione aziendale. In questo modo l'azienda comunica la sua costante presenza, stimolando così anche un senso di appartenenza.

Le riunioni online, in cui i lavoratori sono invitati a partecipare ad alcuni incontri di aggiornamento, in modo tale da condividere e prendere parte attivamente alle decisioni dell'azienda.

Le formazioni online, usate da molte aziende con l'intento di proporre nuovi percorsi formativi.

I contest social, utilizzati per incitare il senso di squadra e collaborazione.

Le piattaforme e le applicazioni adottate per incrementare la motivazione dei dipendenti, facilitando oltretutto la creazione di un ambiente di lavoro stimolante.

Gli eventi di *team building* e *gamification*, veri e propri eventi creati per far giocare i dipendenti e far vivere loro delle esperienze di gioco. Si tratta infatti di un ottimo metodo per poter concedere libero spazio al pensiero, sperimentando nuove sensazioni e stimolando azioni e risposte, al fine di incentivare la scoperta e la diffusione dei valori interni.

## 2.7 Gli obiettivi

Grazie alla pandemia abbiamo capito, diversamente da prima, che, trasformare la sicurezza e la tranquillità nell'obiettivo da raggiungere attraverso la comunicazione e non fare di questi il messaggio da comunicare, è il modo migliore per riorganizzare gli obiettivi aziendali e adattarli al periodo davanti al quale ci si trova. La relazione è, invece, allo stesso modo il focus centrale di ogni strategia di PR e relazioni

media: è ciò che consente di rafforzare il legame fra il brand, l'azienda e gli stakeholder. Si può affermare con fermezza, che siamo nell'era in cui "Lo scopo batte i risultati". (Gambarini, 2021)

Il fondatore e presidente dell'agenzia di consulenza in comunicazione d'impresa Barabino&Partners, specializzata in comunicazione *corporate*, legale, di brand e *crisis management*, al vertice con Federico Steiner, secondo azionista e direttore generale, comunica con convinzione che la capacità di reagire in maniera positiva alle situazioni negative lega tutte le aziende che hanno proposto delle risorse inaspettate.

Il gruppo sostiene infatti l'importanza del momento, in quanto proprio adesso si può costruire un legame forte tra le aziende e la comunità. Inoltre, sempre secondo loro, è necessario che nel prodotto o nel servizio, il consumatore riconosca uno scopo. Lo hanno comunicato in modo esemplare imprenditori importanti come Giorgio Armani, perché bisogna saper comunicare limpidamente con il pubblico, non solamente i risultati finanziari, ma anche il posto che si occupa nel mondo.

L'opinione sulla quale molti imprenditori si trovano di comune accordo è testimoniata dal fatto che il Covid ha lasciato in eredità un vasto mercato aperto per la comunicazione, che non è più stata intesa come un costo, ma come un investimento. Si può parlare in questo caso di un salto evolutivistico, in quanto si è passati dallo *storytelling* allo *storydoing*. Ovvero si opta per dei concetti semplici che valgono nella vita di tutti i giorni e li si comunica al pubblico. D'altronde, la situazione che si è vissuta è più straordinaria di qualsiasi aspettativa che si potesse creare. (Marchesano, 2020)

## 2.8 Le riflessioni suscitate post pandemia

La ventunesima edizione dell'Edelmann Trust Barometer 2021, una delle più illustri indagini globali, è stata rilevata in 28 paesi su un campione di 34.000 persone, diviso tra le élite, ovvero la parte più benestante della società e meglio informata, e il resto della popolazione. Si è occupata anche questa volta di analizzare il livello di fiducia che la popolazione riteneva di possedere sulle aziende, i media, il governo e le associazioni non governative. La ricerca ha portato alla formulazione di diverse risposte alla situazione ed è stata per questo articolata in due paragrafi distinti. Infatti, in primo luogo, la ricerca si è interessata al ruolo dei marchi, delle aziende e del top management in quanto fonti di informazione e attori del cambiamento. In particolar modo, la riflessione si è focalizzata sulle opportunità presenti in termini di costruzione e mantenimento della *corporate* e della *web reputation* dei marchi e delle aziende per mezzo delle attività di PR e *digital PR*. In secondo luogo, la ricerca si è concentrata sulle particolarità presentate dal contesto italiano, che diverge secondo alcuni aspetti da quello globale.

Come si può capire dalla figura 22, il 61% degli intervistati ritiene che i media non siano dei buoni attori per quanto riguarda il mantenimento dell'oggettività dell'informazione. Risulta peraltro essere il dato più alto in Italia della media globale, incrementandola al 75%, così da posizionarci subito sotto il Giappone, la Corea del Sud, la Colombia e l'Argentina.

## NEWS ORGANIZATIONS SEEN AS BIASED

Percent who agree

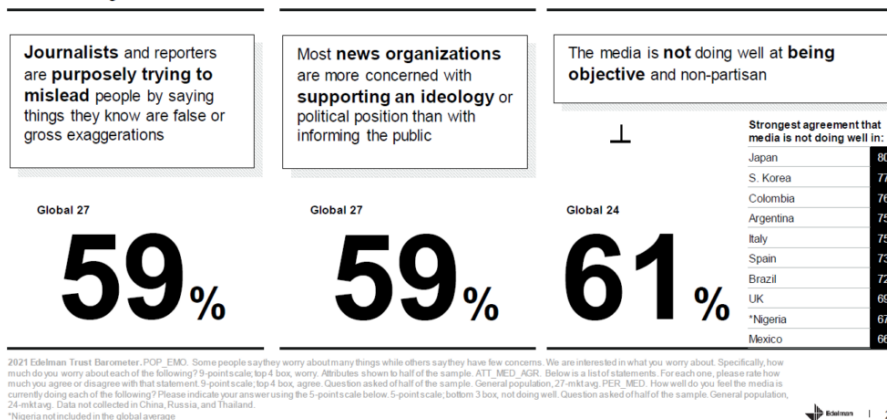


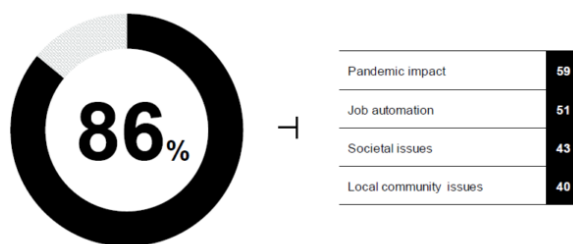
Figura 23. Studio sulla fiducia riposta dalla popolazione nei confronti dei media (da Edelman Trust Barometer 2021)

Molti degli intervistati hanno infatti sostenuto che il loro datore di lavoro è la fonte di informazione più credibile, rispetto alle fonti istituzionali governative e ai media. Inoltre, è interessante notare un basso indicatore di fiducia e stimolo al *fact-checking* delle notizie rilasciate dalle fonti aziendali testimoniato dal fatto che solo sette tra le persone intervistate non credono che una notizia sia vera se la documentazione avviene solamente tramite una fonte. Le relazioni che, infatti, sono in grado di generare più fiducia in questo momento sono quelle intraprese con un interlocutore vicino, in ascolto, che propone le informazioni delle quali hanno bisogno i propri dipendenti. Proprio per questa ragione, si registra un incremento della fiducia del +5,8% nei confronti delle imprese che riescono a garantire la qualità dell'informazione.

La figura 24 si occupa successivamente di mostrare come l'86% del campione si aspetta che i CEO parlino pubblicamente delle problematiche di maggiore rilevanza per la società.

## CEOS MUST LEAD ON SOCIETAL ISSUES

I expect **CEOs to publicly speak out** about one or more of these societal challenges



2021 Edelman Trust Barometer, CEO\_SPEAK. Looking at the topics listed below, please select the ones you expect CEOs to currently be speaking out about publicly. Select all that apply. Question asked of half of the sample. General population, 27-mkt avg. CEO expectation to speak out is a net of attributes 1, 2, 5 and 7.

Edelman | 35

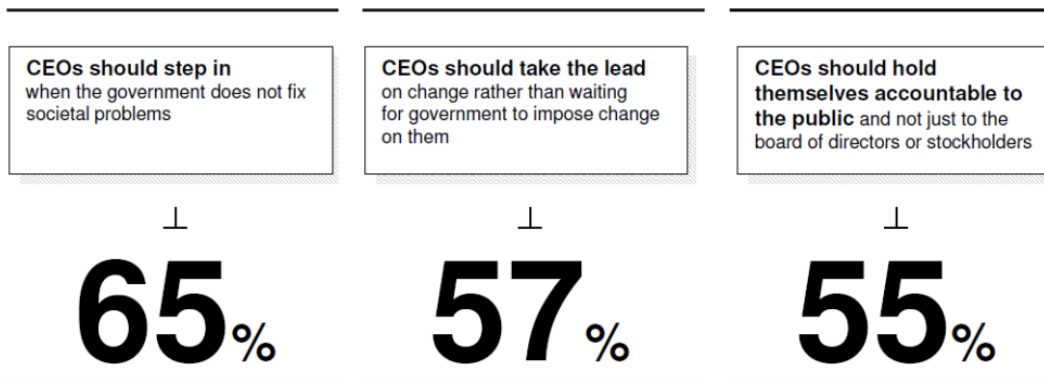
Figura 24. Le aspettative della popolazione sui discorsi dei CEO (da Edelman Trust Barometer 2021)

Sempre secondo quanto emerge dall'analisi della figura, il 68% ritiene che i CEO debbano intervenire nelle problematiche della società quando i governi non lo fanno, il 66% ritiene che i CEO dovrebbero essere dei leader nel cambiamento, invece di aspettare che venga loro ordinato dai governi. Ma il dato che forse appare il più eclatante è il 65% che ritiene che i CEO dovrebbero sentirsi responsabili

per quanto riguarda il pubblico e non solo gli azionisti. Il crescente peso dei marchi, aziende e top management appartiene però ad un'ottica più globale, perché questo appare infatti meno evidentemente in Italia.

## BUSINESS EXPECTED TO FILL VOID LEFT BY GOVERNMENT

Percent who agree, in Italy



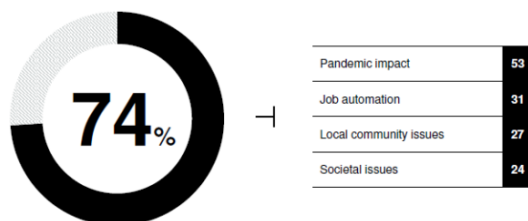
2021 Edelman Trust Barometer, CEO\_EXP. Below is a list of potential expectations that you might have for a company CEO. Thinking about CEOs in general, whether they are global CEOs or a CEO who oversees a particular country, how would you characterize each using the following three-point scale? 3-point scale, sum of codes 2 and 3. Question asked of half of the sample. CEO\_AGR. Thinking about CEOs, how strongly do you agree or disagree with the following statement? 9-point scale, top 4 box, trust. Question asked of half of the sample. General population, Italy. Edelman | 35

Figura 25. Le aspettative della popolazione sulla figura dei CEO aziendali (da Edelman Trust Barometer 2021)

Come si può rilevare inoltre dalla figura 25, in generale si presenta un calo per quanto riguarda le tre voci del campionamento. In particolare, si passa dal 65% a livello globale al 55% a livello nazionale concernente la responsabilità dei CEO nei confronti del pubblico e non solo degli azionisti. Solamente il 74% del campione si aspetta che i CEO parlino in pubblico delle problematiche sociali più importanti, rispetto all'86% a livello globale.

## CEOS MUST LEAD ON SOCIETAL ISSUES

Percent in Italy who expect CEOs to publicly speak out about one or more of these societal challenges



2021 Edelman Trust Barometer, CEO\_SPEAK. Looking at the topics listed below, please select the ones you expect CEOs to currently be speaking out about publicly. Select all that apply. Question asked of half of the sample. General population, Italy. CEO expectation to speak out in a net of attributes 1, 2, 5 and 7. Edelman | 36

Figura 26. L'opinione pubblica rispetto alla formulazione di problematiche sociali da parte dei CEO (da Edelman Trust Barometer 2021)

Nonostante la differenza tra l'opinione pubblica globale e quella italiana, sono infatti molti gli indicatori che testimoniano la maturazione verso una sensibilità maggiore, che vede il marchio e le aziende in un modo totalmente nuovo.

L'obiettivo, che molte aziende si sono poste come inizio di un nuovo periodo, è stato quello di intercettare il cambiamento, contribuendo alla sua valorizzazione anche attraverso la comunicazione. In questo modo, si potrà alimentare la fiducia posta alla base della relazione. Le aziende, infatti, delineano delle profonde responsabilità di azione e di informazione al fine di accrescere la fiducia del pubblico e di evitare situazioni di crisi, che possono invece far perdere loro i guadagni.

La strategia di comunicazione necessita quindi di una specifica ricalibratura, tenendo presenti due aspetti essenziali. Bisogna dunque, prestare attenzione alla qualità dell'attività editoriale, così da valorizzarla con iniziative di approfondimento sui propri canali, ad esempio, con l'obiettivo di fornire riflessioni orientate ai risvolti economici della situazione emergenziale. Utili informazioni per il pubblico, ma anche per la stampa, in modo tale da trasformare il loro utilizzo in newsletter di aggiornamento per la comunicazione interna. Oltre a questo aspetto, un maggiore peso delle persone, in particolare, del CEO, che è chiamato ad intervenire attivamente.

Adottare una strategia di comunicazione digitale che faccia dialogare la pagina aziendale con i profili aziendali del top management potrebbe rappresentare il metodo più efficace per costruire nuove relazioni, mantenendo sempre alta la reputazione web.

## CAPITOLO 3

### *La Comunicazione marketing nel Regno Unito: il caso Figaro London*

Nel seguente capitolo affronteremo ancora più nel dettaglio la comunicazione aziendale durante l'epoca del Covid, studiando e focalizzando l'attenzione però su un caso specifico di azienda: Figaro London. All'interno del capitolo, infatti, spiegheremo le origini della piccola azienda e la sua storia, per poi passare a trattare il tema percorso lungo tutto l'elaborato.

Prima di iniziare il discorso su una precisa tipologia di azienda inglese, è necessario cominciare il capitolo improntando la premessa sulla dimensione dell'industria della comunicazione di marketing nel Regno Unito. È infatti utile considerare innanzitutto la taglia e il valore dell'industria, valutando le somme di denaro investite dai clienti nella comunicazione marketing.

### *3.1 Il Valore della Comunicazione Marketing nel Regno Unito*

Il totale delle spese per la promozione e la pubblicità nel Regno Unito è stata valutata essere poco al di sotto di 18 miliardi di sterline prima della pandemia. La tendenza è stata quella di aumentare la spesa online, con il conseguente spostamento dei budget degli inserzionisti dalla carta stampata (giornali e riviste). La spesa totale per i media nel Regno Unito ha registrato un aumento rispetto ai livelli di spesa del 2015 (Warc, 2015). Altre aree del *marketing communication mix*, come la sponsorizzazione, hanno registrato una crescita significativa. L'International Events Group (IEG) suggerisce che i diritti di sponsorizzazione globali hanno raggiunto 57,5 miliardi di dollari prima della pandemia.

I dati disponibili pubblicamente sulle dimensioni delle industrie delle relazioni pubbliche, del marketing diretto e della promozione delle vendite si basano sulle dimensioni del settore, piuttosto che su quanto speso da ciascun cliente. Sebbene le stime varino, soprattutto a causa di problemi di definizione, anche il settore del marketing diretto ha registrato una forte crescita: si stima che il settore europeo valga 14,2 miliardi di sterline.

La promozione delle vendite è un'altra area del settore difficile da misurare, dato che le attività attribuibili alla promozione delle vendite sono numerose e varie. L'Institute of Promotional Marketing (IPM) ha intrapreso un importante progetto di ricerca per comprendere meglio le dimensioni del settore del marketing promozionale nel Regno Unito. Lo studio ha individuato che la spesa totale per il settore britannico è stata di 54,8 miliardi di sterline, anche se 40,4 miliardi di sterline di questo valore erano costituiti da sconti di prezzo. L'amministratore delegato dell'Advertising Association ha dichiarato che *“advertising now is facing a problem, favourability has evaporated, the public's trust and confidence in it has fallen through the floor and the industry has missed a trick by failing to renegotiate its deal with society in which it operates”*. (Fill & Turnbull, 2016)

L'industria pubblicitaria inglese è vista come una delle migliori per quanto riguarda il sistema di autoregolazione nel mondo. Tutti i messaggi pubblicitari sono regolati da codici di condotta, che sono stati introdotti con l'obiettivo di proteggere i consumatori e garantire valori come l'onestà, la legalità e la verità della pubblicità. Questi codici di condotta sono gestiti dai *Committees of Advertising Practice* (CAP) e devono essere seguiti da tutti gli inserzionisti, i media e le agenzie. I codici sono applicati da *Advertising Standards Authority* (ASA) e si occupano di regolare tutte le forme di pubblicità, compresi i banner e gli annunci pubblicitari, le ricerche a pagamento, i siti web aziendali e i siti di networking come Twitter e Facebook, gli annunci commerciali via e-mail e SMS, gli annunci in-app e la pubblicità comportamentale online (OBA).

La struttura del settore è inevitabilmente cambiata nel tempo. Negli ultimi 20 anni, infatti le sue dimensioni sono aumentate in risposta ai cambiamenti tecnologici, alla crescita del numero di attività di comunicazione di marketing e con essa del valore reale della pubblicità, della promozione delle vendite, delle pubbliche relazioni e del marketing diretto.

### *3.2 Lo Studio di Caso dell'Impresa Inglese: Figaro London*

Al fine di poter comprendere più nel dettaglio la situazione che si è venuta a creare in seguito al Covid-19, e quindi come sono cambiate dal punto di vista comunicativo le strategie e le modalità adottate dalle aziende, abbiamo voluto sottoporre la responsabile marketing e comunicazione, Gabriella Ferenczi, della piccola azienda Figaro London ad un'intervista.

L'intervista (cfr. *Appendice*; la traduzione dall'inglese nella parte che segue è mia) è stata strutturata in maniera tale da affrontare nell'ordine la *mission* dell'azienda e la sua storia, il suo target di riferimento e le strategie adottate. Infine, gli aspetti della comunicazione che hanno subito i cambiamenti più rilevanti nel confronto che riguarda il periodo pre e post pandemia.

#### *3.2.1 Figaro London*

Figaro London è un salone di parrucchieri e di bellezza nel centro di Londra, precisamente con sede a Lever Street, situato nella parte a est della città. Il salone esiste da circa nove anni, da poco infatti, esso ha potuto festeggiare il nono anniversario di apertura con la celebrazione di un evento. In questo momento all'interno del salone sono presenti onicotecnici, estetisti, parrucchieri e specialisti del colore che lavorano quasi tutti i giorni. Come sostenuto anche dalla responsabile marketing, Gabriella Ferenczi, “siamo orgogliosi di essere stati pubblicati su Marie Claire come uno dei migliori saloni di bellezza di Londra e di aver collaborato con la London Fashion Week, per quanto concerne il trucco e le acconciature. Abbiamo cooperato inoltre con numerosi stilisti di moda e gioielli”, come si può notare dai numerosi post sul profilo Instagram dell'azienda.

La pandemia è stata un'ombra per l'attività e anche a causa della Brexit il salone ha avuto un periodo di difficoltà come tutta l'industria della bellezza e come tutte le numerose altre attività a Londra, ma anche nel resto del mondo. Gabriella Ferenczi, infatti, aggiunge che “in questi nove anni ci siamo difesi bene e abbiamo avuto un grande successo, ma negli ultimi anni abbiamo accusato molto il colpo. La pandemia è stata un grave danno per l'attività, e stiamo ancora cercando di capire come superare le implicazioni che ne derivano, non solo per quanto riguarda la pandemia ma anche la Brexit e la recessione economica che si sta verificando in questo momento”.

L'azienda si focalizza su principi chiari e precisi al fine di risultare un luogo solare e confortevole per ogni cliente. “Il nostro salone è un luogo allegro dove i nostri clienti vengono a rinfrescarsi e a rilassarsi mentre si prendono cura di loro. Abbiamo forti linee guida etiche e un processo di selezione rigoroso per raccogliere i migliori professionisti, che hanno anche una buona sintonia tra di loro e con i nostri ospiti”, è così che Gabriella definisce il salone.

Un aspetto di particolare importanza e molto divertente che abbiamo voluto domandare alla responsabile della comunicazione è stato proprio il nome dell'azienda. La parola “Figaro” è molto conosciuta infatti dagli italiani e anche dall'intera Europa dell'Est, soprattutto dai francesi e dai tedeschi, perché è noto a tutti che Figaro era il barbiere della famosissima opera “Il barbiere di Siviglia”. Oltre a questo, però la caratteristica che fornisce personalità è un tratto più correlato ai proprietari della piccola impresa è che il nome appena citato era il soprannome di uno dei fondatori dell'azienda, per cui questo



nome è molto importante e pieno di significato. “Un aspetto interessante, perché io e mio marito Viktor non siamo originari di questo Paese, ma siamo per metà ungheresi e per metà tedeschi; quindi, abbiamo voluto dare il nome Figaro London, aggiungendo al semplice nome, la città nella quale effettivamente abbiamo sede, per essere parte di questo immenso lato del mondo, ma anche per conferire un nome eccentrico e originale” afferma Gabriella.

L’aggiunta della specificazione della città al nome, ovvero “London”, può anche rappresentare la possibilità di creare e far crescere l’attività, in modo tale da avere l’opportunità di cambiare semplicemente il nome della città in cui si trova il salone. Si tratta quindi di una combinazione tra il soprannome del fondatore e il nome della città in cui l’azienda sta crescendo e si sta sviluppando.

I valori che l’azienda si è prefissata sono chiari e ben precisi. Semplicità, onestà, trasparenza e sostenibilità. Gabriella spiega infatti di aver scelto questi ideali come chiavi guida della sua azienda, “perché nel corso degli anni abbiamo visto molti aspetti dell’industria dell’acconciatura e della bellezza e abbiamo notato alcune pratiche che non ci piacciono, e quindi vogliamo assicurarci di non seguirle”.

“Creiamo, serviamo e vendiamo con il cuore”. Ogni singolo membro del gruppo non solo è esperto nella sua professione, ma è anche onestamente gentile e amichevole e fa del suo meglio non solo per aiutare il cliente ad avere un bell’aspetto, ma anche per farlo sentire bene e a suo agio durante l’intero servizio.

“Ci sforziamo di formarci ulteriormente nei campi dell’acconciatura, della terapia di bellezza e delle ultime tendenze e tecniche per le unghie. Crediamo che lo sviluppo personale e professionale vadano di pari passo”, quindi l’azienda è molto attenta a dedicare del tempo al perfezionamento delle competenze trasversali, così da rendere l’esperienza del cliente personalizzata.

### *3.2.2 Il target aziendale*

Per quanto concerne il target al quale l’azienda si rivolge, Gabriella sostiene che il loro focus si pone su “un segmento di clienti molto specifico che vogliamo attirare nella nostra attività e nel nostro salone”. Questi clienti, infatti sono rappresentati da due target completamente diversi. Da un lato, si può parlare di professionisti che lavorano e che vivono nelle vicinanze del salone, e che in genere lavorano a casa, sempre a causa del Covid. Dall’altro lato, il pubblico target invece è costituito da studenti internazionali che vivono anch’essi nelle vicinanze del salone. I clienti Figaro London sono per la maggior parte abitanti del centro di Londra, attualmente però molti sono in partenza a causa delle numerose difficoltà che il Regno Unito, più di qualsiasi altro paese, sta affrontando. Inoltre, la responsabile del marketing ha aggiunto che un tempo il salone era molto frequentato dai turisti, precisamente nel periodo antecedente la pandemia, ora questa situazione non si sta più tanto verificando, a causa dei pochi turisti che ci sono, che però, fortunatamente, grazie ad un inizio di ripresa stanno tornando in visita nel Regno Unito.

Il target quindi, è cambiato molto, prima della pandemia il salone poteva godere della presenza di persone che vivevano nella zona, ma anche di uomini d’affari che lavoravano negli uffici circostanti o nell’hotel proprio di fronte al salone. Purtroppo, tutti questi clienti sono stati perduti, perché non sono più tornati a lavorare in questa zona. Molti uffici infatti hanno chiuso per sempre le loro succursali o addirittura le sedi e molte persone hanno semplicemente perso il lavoro, perché il denaro non era più sufficiente per mantenere così tanti lavoratori, o in altri casi molti si sono trasferiti in altre città.

“Quando vengono in un salone di parrucchieri e di bellezza, i nostri clienti vogliono un aspetto professionale, bello e senza sforzo, sono molto semplici, e quello che a noi interessa di più è svolgere una prestazione ottimale per loro, perché non vengono qui per rilassarsi, vengono qui per avere il lavoro fatto e quindi bisogna rispettare il loro tempo”. Le loro esigenze e i loro bisogni sono quindi l’efficienza, quando si tratta di tempo, e un buon servizio.

Anche in questo caso, possiamo affermare che le esigenze dei clienti sono quindi cambiate. Questi ultimi, infatti, lavorano tipicamente in un ufficio a casa, non si dirigono più in salone con la stessa frequenza di una volta. Per una riunione online non bisogna necessariamente sfoggiare un lavaggio e un'asciugatura adeguati o un'acconciatura perfetta; in aggiunta, le persone non vanno più agli eventi con la stessa frequenza di una volta, ci sono infatti meno conferenze aziendali, lentamente stanno tornando un po', ma non si avvicinano mai al livello precedente la pandemia. Inoltre, non ci sono più viaggiatori d'affari, ovvero persone che alloggiavano negli alberghi vicini al salone o direttamente di fronte.

Inoltre, in termini di numerosità clientelare, in seguito alla pandemia, l'azienda sta raggiungendo meno persone, proprio perché è presente una minore affluenza nella città. Il numero di clienti è diminuito perché i lavoratori in ufficio sono minori e le persone si recano meno sovente in ufficio per lavorare.

### *3.2.3 Gli strumenti e le strategie*

La domanda su come raggiungere queste persone o come rivolgersi a loro è l'essenza del marketing: bisogna capire, infatti, secondo quanto affermato da Gabriella, i luoghi che le persone sono solite frequentare e bisogna essere presenti e visibili in questi luoghi. "Sappiamo che queste persone utilizzano i social media, anche se non agiscono e commentano necessariamente in modo attivo", quindi questo, secondo lei, è un modo importante di rivolgersi a loro e di raggiungerli. "Poi abbiamo anche fornito il contatto tramite e-mail, quindi l'e-mail marketing per noi è una parte importante del mix di comunicazione e il nostro sito web è l'asset aziendale più importante, attraverso il quale creiamo ancora una volta contenuti educativi e di ispirazione che condividiamo in modo che le persone possano trovarci facilmente", in relazione all'offerta alla quale sono interessate.

Quindi come già mostrato anche nei capitoli precedenti, gli strumenti maggiormente utilizzati per raggiungere i clienti, anche in questo caso, sono i social network come Facebook, Twitter e Instagram ma anche le e-mail, i blog, il sito web e la piattaforma LinkedIn.

Per le piccole imprese è fondamentale costruire una "*fan base*", cioè una base solida di clienti che ritornano, su cui poter contare e rimanere in contatto con loro. Infatti, Gabriella argomenta ancora sostenendo che "il tipo di strategia che usiamo principalmente sono le e-mail e a volte i messaggi e-mail automatizzati, e le e-mail di conferma per presentarsi agli appuntamenti".

Infatti, si può notare anche attraverso queste affermazioni che il modo più efficace per entrare in contatto con le persone, i clienti e i potenziali clienti è quello di dare loro l'opzione su WhatsApp, perché i messaggi istantanei creano una sorta di legame per raggiungere le aziende. La comunicazione al telefono è tipicamente diversa e sempre meno clienti proprio per questo motivo cercano di contattare il salone con una telefonata, piuttosto, lascerebbero più facilmente i messaggi su WhatsApp, è una delle strategie più efficaci. Questa soluzione, infatti, è molto utile anche solo per fare domande, chiedere consulenze o prenotare appuntamenti.

### *3.2.4 La comunicazione: differenze causate dalla pandemia*

In questo momento, sempre secondo la responsabile Figaro, sia investire nella comunicazione interna sia in quella esterna sarebbe probabilmente utile e interessante. Fondamentalmente i contatti con il personale avvengono tramite il telefono, le e-mail, WhatsApp e le riunioni all'interno dell'azienda. Questo metodo potrebbe infatti essere ottimizzato e ampliato, creando ad esempio anche una piattaforma migliore per la comunicazione, quindi ottimizzando il sistema telefonico e di messaggistica istantanea utilizzato dallo staff Figaro, ma anche creando una comunicazione più efficace ed efficiente per i clienti. Per questo motivo, in questo preciso momento in cui ci troviamo, investire su entrambi i fronti potrebbe essere utile.

“Non c’è personale senza clienti e non ci sono clienti senza personale”, questa è stata la risposta chiara e concisa della responsabile marketing e comunicazione, che ha voluto sottolineare il legame molto profondo che unisce il cliente e il lavoratore. Il modello di business che Figaro London utilizza è essenzialmente basato su una partnership tra tutti.

Per quanto riguarda sia il lato del cliente che quello dell’azienda, quello che abbiamo potuto notare è che la situazione, quindi, ha subito dei cambiamenti. La comunicazione infatti si è trasformata, le persone in genere cercano sempre in misura maggiore di mandare messaggi su WhatsApp invece di effettuare chiamate, prenotano l’appuntamento da soli, online attraverso diverse applicazioni o piattaforme, ma anche attraverso il sito web dell’azienda. La comunicazione umana si è quindi via via affievolita, lasciando sempre maggior spazio alla comunicazione digitale. “Quello che vogliamo è che prenotino online, e questo avviene solo se hanno avuto una buona esperienza in salone”.

Ad esempio, prima della pandemia, i clienti si presentavano direttamente in negozio, i cosiddetti “*walk-in*” e parlavano con l’addetto alla reception. Anche questo è stato un cambiamento che la piccola impresa ha dovuto subire, perché prima del covid possedeva un addetto alla reception, con il quale i clienti potevano parlare senza avere necessariamente un appuntamento e svolgere sul momento il trattamento che gradivano. La responsabile sottolinea che questa strategia non era da loro incoraggiata, ma, nonostante ciò, questa comunicazione era normale.

Durante il covid, ovviamente a causa dell’isolamento e della chiusura totale dell’attività, i clienti non potevano entrare e si limitavano a chiedere solo consigli, o inviavano messaggi solo attraverso i social media o i messaggi istantanei. Molte volte essi mandavano anche e-mail per chiedere consigli su cosa poter fare a casa con i loro capelli.

Dopo il covid ora l’azienda si limita solo agli appuntamenti, il che significa che le persone devono prenotare un appuntamento online per poter parlare con qualcuno o poter effettuare il trattamento o il servizio da loro desiderato.

Per quanto riguarda più nello specifico, invece, la comunicazione interna ed esterna si parla totalmente di due aree diverse tra loro, in termine di cambiamento. Per quanto concerne lo staff, la comunicazione tra i dipendenti non è cambiata molto, perché si sono mantenuti in contatto con la messaggistica istantanea, ricreando lo stesso ambiente che era presente sul luogo di lavoro. Una volta tornati a lavorare hanno potuto di nuovo riprendere il contatto precedentemente stabilito faccia a faccia ritornando a comunicare come prima della pandemia.

Per quanto riguarda l’azienda, possiamo affermare che l’unica cosa che è cambiata, secondo quanto rilasciato dalla responsabile nell’intervista, è che “quando è arrivata la serrata, cosa che non avevamo mai sperimentato prima di ora, non sapevamo cosa sarebbe potuto accadere, ci siamo affidati molto alla comunicazione delle autorità e del governo, sulle disposizioni indette da loro da seguire. Si erano create molte incertezze e dubbi sia per l’azienda sia per il nostro personale e, per evitare che parlassero tra di loro di notizie anche non vere, abbiamo creato dei link sulle pagine dove poter trovare informazioni affidabili sul governo. Non si sapevano quali fossero solo voci o regolamenti diretti del governo, così abbiamo condiviso fonti affidabili di informazioni che potevamo controllare o articoli, e abbiamo creato spazi specifici per il personale dove poter trovare supporto, soprattutto per quanto riguarda l’aiuto finanziario o la salute”.

Per quanto riguarda invece un altro tema cardine del lavoro aziendale e della comunicazione durante il covid, possiamo parlare di un valore importante come la motivazione. Infatti, i lavoratori Figaro London hanno perso la motivazione, come anche d’altronde tutti i lavoratori nel mondo, sempre secondo quanto sostenuto da Gabriella, a causa delle incertezze. Il fenomeno del calo o della perdita di motivazione tra i dipendenti ha costituito un fenomeno complesso, riconducibile a molteplici fattori. La pandemia, infatti, ha avuto un ruolo determinante nel modificare e condizionare il nostro vissuto emotivo. Un aspetto ancor più determinante per coloro che si motivano attraverso il confronto con gli altri o anche dal confronto con sé stesso ma in un contesto competitivo. Questo ha alimentato l’insorgere

di sentimenti di sconforto e rassegnazione. Alla perdita degli obiettivi “esterni”, si è aggiunto poi un aspetto per nulla secondario. L’uomo, come già affermato infatti nella premessa del primo capitolo dell’elaborato, è un animale sociale e venendo meno il vissuto collettivo molte persone si sono ritrovate a sperimentare delle situazioni di nostalgia e abbandono. L’uomo, inoltre, si nutre di relazioni, quindi non è in grado di stare a lungo da solo. Mancando pertanto il nutrimento psicologico delle relazioni per molti è stato normale andare incontro a una deflessione dell’umore. La presenza dell’altro, infatti, è di fondamentale importanza per quanto concerne il confronto e la propria identità. È grazie al ruolo motivazionale del contesto che l’individuo riesce a capire dove collocarsi e chi essere; ma questo, appunto, è possibile farlo all’interno di relazioni, ovvero attraverso dei rapporti nei quali la persona costituisce solo uno dei due poli. Da questo punto di vista, si può quindi comprendere facilmente che il gruppo di lavoro, il rapporto con il datore di lavoro o con la società o l’azienda nella quale si opera giocano dei ruoli di vitale importanza per l’identità umana. Venendo meno tutto ciò è facilmente comprensibile la sensazione di destabilizzazione a cui si è andati incontro. Proprio per questo motivo, i responsabili di Figaro London hanno deciso di creare la pagina web di sostegno già menzionata al fine di poter rappresentare un motivo di supporto, contattando anche periodicamente il personale.

### 3.2.5. *Gli obiettivi dell’azienda*

In questo momento, l’azienda dice di essere ancora in modalità di sopravvivenza causata dal difficile periodo storico vissuto. Pertanto, essa punta ad una “comunicazione di marketing, perché abbiamo bisogno di trovare personale e anche questo è marketing, siccome stiamo commercializzando noi stessi al personale e abbiamo bisogno di trovare un sostituto per i clienti che abbiamo perso a causa del Covid e dei cambiamenti che si sono verificati intorno alla Brexit”. Infatti, Gabriella continua affermando che “è più importante trovare nuovi clienti perché il nostro target è cambiato e quindi, al momento, dobbiamo dare priorità alla ricerca di nuovi clienti, ma questo non significa che non vogliamo impegnarci con i clienti esistenti”. Per quanto riguarda la comunicazione adottata rispetto ai clienti già acquisiti e i potenziali, la responsabile ha voluto specificare che nel marketing non si parla mai allo stesso modo a clienti diversi, quindi anche ai clienti abituali e a quelli nuovi. “Abbiamo creato incentivi diversi per i clienti abituali e cerchiamo di attirarne di nuovi con messaggi diversi”.

Abbiamo poi voluto indagare più nel dettaglio cosa fosse per l’azienda Figaro London una comunicazione efficace, argomento trattato lungo tutto l’elaborato. Una comunicazione efficace, secondo l’impresa infatti, si ha quando si riesce a raggiungere un’unità di pensiero tra il mittente, il messaggio e il destinatario; quando si riesce a raggiungere questo obiettivo, si ha una comunicazione efficace. “Possiamo ottenere questo risultato chiedendo costantemente un feedback, quando la persona capisce esattamente quello che si vuole dire. Con i clienti, la comunicazione efficace è quando comunichiamo chiaramente in modo tale da impedire qualsiasi tipo di fraintendimento.”

### 3.2.6 *Riflessioni e prospettive post pandemia*

Il settore del *beauty and wellness*, quindi, è stato maggiormente colpito dal virus, in quanto servizio a stretto contatto con la persona e quindi per l’azienda la pandemia è stata molto dura e ha impattato pesantemente sul suo business. Anche a causa dei *lockdown*, delle sanzioni e della chiusura posticipata ci sono state perdite di denaro importanti, perché dovendo rimanere chiusa l’attività non ha potuto trarre profitti.

Secondo le parole dell’intervistata, “Per quanto riguarda la nostra attività, abbiamo dovuto ridefinire il nostro target di clienti, perché non potevamo più rivolgerci alle persone che lavoravano di solito in ufficio; quindi, è stato completamente un nuovo inizio, come ricominciare da zero.”

Per questo motivo si può parlare di una rinascita, perché la piccola impresa ha dovuto ricostruire e ridefinire il suo target, rivolgendosi ora a persone completamente nuove. Anche in termini di pratiche commerciali, tuttavia, il fatto di dover lavorare solo su appuntamento, che le prenotazioni si siano dovute prendere esclusivamente online e nessuno si trovasse più ad entrare direttamente nel salone, ha introdotto modalità totalmente nuove di gestione del lavoro.

## CAPITOLO 4

### *La Comunicazione al tempo della pandemia: stimolo al cambiamento e criticità*

Per quanto riguarda Figaro London, il COVID ha costituito dunque (sulla base di quanto mostrato nel capitolo precedente) un periodo molto negativo, perché ha generato molte perdite e continua a produrre incertezze. Malgrado questo, si può comunque intuire dalla casistica descritta che questo periodo è risultato d'altra parte proficuo in termini di spinta al cambiamento. Esso ha determinato necessità di ridefinire nuovi target aziendali, ha incentivato lo sviluppo di nuove tecniche comunicative e ha consentito lo sviluppo di una visione orientata verso l'eco-sostenibilità, puntando oltretutto su un allargamento e su un miglioramento dei servizi offerti.

#### *4.1 I Risvolti post-pandemici*

Il COVID-19 ha sconvolto profondamente i modelli che molte aziende e settori avevano adottato per i loro business, accelerando i processi di digitalizzazione già iniziati. Questo inoltre ha forzato il cambiamento delle abitudini di molti consumatori.

Possiamo osservare ulteriormente che uno dei settori che ne ha maggiormente risentito è stato proprio il settore e-commerce del lusso. Con i maggiori investitori e produttori in lockdown totale, ovvero la Cina e l'Italia, il mercato del lusso ha dovuto sperimentare per la prima volta dopo molti anni delle perdite importanti. In questo senso quindi, anche un'industria che non ha mai provato la crisi ha vacillato a causa di un'epidemia mondiale.

Per questa ragione, le aziende del settore del lusso hanno innovato e adattato le loro strategie ad una nuova realtà dopo la crisi. Da questo punto di vista, perciò, il virus si è dimostrato anche una leva di crescita per l'e-commerce, in modo particolare per il settore del lusso.

Possiamo definire infatti il Coronavirus quasi come un "acceleratore" della fase che porta dalla vendita tradizionale (detta in gergo *brick-and-mortar*, ovvero da punti di vendita fisici) a quella online.

Questa crescita riguardante l'e-commerce e il cambiamento dei comportamenti di acquisto da parte dei consumatori, ha incoraggiato molti marchi del lusso a considerare quindi i canali digitali come via principale per la comunicazione.

In aggiunta, il Covid-19 ha rappresentato una spinta alla creatività, incrementando lo sviluppo di tante esperienze digitali, come la realtà virtuale e la realtà aumentata.

Nuovi canali di comunicazione di origine cinese come Douyin, WeChat e Weibo sono stati utilizzati dai brand, che hanno in questo modo potuto trasmettere il proprio messaggio, raggiungendo i clienti o i *prospect* attraverso storie e live streaming.

Un esempio di "exclusive live shopping", modalità che ha consentito ai marchi del settore del lusso di raggiungere il pubblico simulando esperienze in-store, è stato testimoniato da Les Galeries Lafayette, che hanno gestito la vendita tramite un collegamento video tra il consumatore, da casa propria, e un consulente fisicamente presente nel punto vendita.

La realtà virtuale, perciò, consente di essere in un posto diverso da quello in cui si è realmente. Balenciaga, infatti, per la sfilata autunno/inverno 2021 ha distribuito apparecchiature Oculus VR ai membri della stampa così da assistere a una sfilata interamente in 3D, senza modelli o vestiti reali.

Queste rappresentazioni testimoniano la realtà del retail di lusso online nei prossimi anni, senza però far sparire il mondo dell'offline. A questo proposito, Louis Vuitton ha creato degli articoli di moda per i personaggi appartenenti al videogioco League of Legends, dove ai giocatori è consentito pagare con denaro reale.

Un esempio ulteriore che possiamo fare, per migliorare l'esperienza online e offline, è rappresentato dall'app di realtà aumentata lanciata da Stella McCartney per la sua sfilata autunno/inverno 2021. L'idea posta alla base dell'applicazione è stata quella di far risaltare il giardino intorno alla passerella e animarlo con gli elementi della collezione.

Un'altra tipologia di esperienza di realtà aumentata è la prova virtuale, adottata da molti marchi nel settore della cosmetica di lusso, come Chanel, che ha utilizzato questa realtà per consentire la prova dei prodotti in modalità digitale ai consumatori. (Larcher, 2022)

Siti web e applicazioni stanno diventando quindi i nuovi canali per la vendita utilizzati dalla maggior parte dei brand, intenzionati a migliorare l'esperienza e la fiducia del cliente in ambito digitale. L'obiettivo delle case del lusso è quello di concentrare le vendite direttamente sui propri siti, non affidandosi più a piattaforme di e-commerce multimarca, come FarFetch o Net-a-porter. Gucci, proprio seguendo questa modalità vuole mirare sia al potenziamento dell'offerta online, sia all'esclusività della propria rete distributiva. (Cossu, 2022)

Valori come autenticità ed empatia sono sempre i più bramati da questo settore in continua evoluzione. Le persone che rappresentano al meglio questi valori e che sono in grado di creare una comunicazione diretta tra brand e clienti sono proprio i Key Opinion Leaders. Autori di una comunicazione *one-to-one* onesta e affidabile in grado di generare un alto tasso di coinvolgimento. È questo uno degli altri modelli che i brand hanno deciso di utilizzare per quanto riguarda la loro comunicazione (Larcher, 2022)

#### 4.2 Le nuove tendenze dettate dalla pandemia

Durante il lockdown la discussione ha riguardato sia la moda che il tempo. Un aspetto cruciale ha interessato infatti il concetto di *slow fashion*, che prevedeva il rallentamento della produzione di abbigliamento e accessori. Si è parlato anche di libertà di tempo, ovvero l'idea di non dover più aderire a calendari dettati dal sistema, come invece succedeva in epoca pre-Covid. Una delle preoccupazioni maggiori durante il lockdown è stata infatti la riduzione delle collezioni di moda, che però è stata risanata da casi celebri come Gucci e Dior, che hanno mostrato chiaramente l'influenza che internet e i social media hanno sulla moda. Il brand francese, nella sua manifestazione pubblica di notevole risonanza avvenuta a Lecce, è arrivato a stimare 20 milioni di visualizzazioni, quello italiano invece persino 35 milioni nella sua diretta in occasione dell'ultima giornata della Milano Fashion Week online.

Prima dell'epoca del COVID, la dimensione digitale aveva già ottenuto un significato importante. Tuttavia, il lockdown ha ampliato il suo peso nelle strategie di comunicazione e posizionamento del marchio, con l'obiettivo di rendere queste strategie più fluide e continue durante tutto l'anno.

Il Covid, quindi, ha avuto sicuramente un effetto dirompente sull'identità della fashion week, piuttosto che rallentare i tempi o ridurre le offerte, che hanno perso il loro valore aggiunto rispetto ai brand che hanno potuto muovere decine di milioni di telespettatori.

Se si pone quindi la visione in prospettiva, quello che appare è ancor più un momento cruciale di visibilità, anche e soprattutto digitale per i marchi in cerca di affermazione.

Le sfilate digitali sono state un esperimento per il futuro, che hanno comportato vantaggi e svantaggi per il fatto di aver rappresentato una novità assoluta. Le sfilate "*total digital*" hanno segnato, infatti, una concezione totalmente nuova nella storia della moda, abbandonando la prassi della sfilata fisica, caratterizzata da inviti esclusivi, *front row* con le *celebrity*, fotografi e stampa, per approdare esclusivamente online. L'inizio si è avuto a giugno con la fashion week londinese per la primavera 2021, seguita a luglio dalle settimane della moda maschile e della haute couture a Parigi e, a ruota, dalla Milano Fashion Week, tutte trasformate su schermo digitale. Questa nuova veste è stata una prova involontaria, perché, le sfilate da remoto sono state create solamente per sostituire gli show dal vivo come misura di

precauzione al virus, ma hanno dato un'anticipazione di come potrebbero essere le fashion week con lo sviluppo digitale. Invenzione però che non sostituirà senza dubbio le passerelle fisiche. Infatti, come ha spiegato il presidente della Camera nazionale della Moda Italiana, Carlo Capasa, “la piattaforma su web è uno strumento progettato per vivere di vita propria, e anche per sostenere le sfilate tradizionali, quando sarà possibile tornare alla pienezza degli appuntamenti in presenza, che restano fondamentali per promuovere il made in Italy”. (Pambianco, 2020)

Una riflessione sulle digital fashion week è che sono comunque destinate ai consumatori finali. Infatti, anche se le sfilate tradizionali sono sempre state trasmesse sui social, e quindi visibili a tutti, sono comunque solamente una mera riproposizione online della ‘vera’ passerella per una cerchia ristretta. Diversamente da quanto dimostrato nelle ultime fashion week digitali, dove l’accesso allo show era uguale per tutti.

Le rappresentazioni digitali, in generale, hanno presentato video, dietro le quinte e interviste utilizzando un tono piuttosto ‘intellettuale. Ad esempio, il corto di Valentino per l’haute couture parigina ha dematerializzato l’abito trasformandolo in luce e movimento. Con il video intitolato “Le Mhyte”, invece Dior ha voluto proporre una riflessione sul potere femminile, paragonato a quello della natura, estremamente forte, ma di una delicatezza disarmante.

Analizzando in termini monetari i valori ottenuti dalle sfilate possiamo infatti affermare che Milano ha battuto sia Londra sia Parigi. Il valore economico della fashion week milanese svolta in modo digitale è stato di 6,2 milioni di euro, quello parigino di 2,7 milioni di euro e quello londinese di 1,8 milioni di euro. (Pambianco 2020)

Per quanto riguarda le altre nuove tendenze apparse in seguito alla pandemia, possiamo invece citare i “*Non Fungible Token*” (NFT), ovvero gettoni digitali non riproducibili, legati soprattutto al “Metaverso”, destinati a raggiungere i 56 miliardi di dollari entro il 2030 nel settore del lusso. Molto utilizzati ultimamente in questo settore con l’obiettivo di vendere prodotti sia come beni fisici, sia come prodotto esclusivamente digitale. Sfruttando questa tecnologia, i marchi del lusso possono riservare l’accesso esclusivo ai NFT solo ai clienti selezionati, offrendo un valore maggiore al prodotto sul lungo termine, visto che un NFT è virtualmente eterno.

L’altra grande innovazione che ha avuto uno sviluppo ammirevole è il Metaverso, una delle opportunità più significative per i brand del lusso. Sarà proprio il 2022 l’anno delle esperienze digitali online, mediante i siti web e le realtà virtuali, e off-line, attraverso la realtà aumentata, consentendo di sperimentare il prodotto anche prima e dopo l’acquisto. (Cossu, 2022)

### *4.3 I riscontri finali sull’azienda Figaro London*

In relazione al periodo preso in considerazione perciò, possiamo ribadire, per quanto riguarda Figaro London, che la pandemia ha costretto l’azienda, come tutte quelle appartenenti a questo settore, ma anche ad altri, a cambiare e, attraverso questo, evolvere orientando e volgendo lo sguardo ancora maggiormente verso il cliente.

Come visto precedentemente, infatti, la pandemia ha scaturito delle conseguenze non sempre negative per l’azienda. Figaro London è infatti un chiaro esempio di società che ha saputo resistere alle difficoltà apportate dalla pandemia, non limitando però le possibilità di sviluppo da essa provocate. L’azienda, infatti, grazie a questo periodo buio per il mondo intero, ha saputo, d’altronde come anche altre imprese, a sfruttare le nuove risorse e i nuovi cambiamenti che il Coronavirus ha portato più velocemente rispetto ad un normale cambiamento che sarebbe avvenuto altrimenti tra qualche anno.

In primo luogo, il processo dal quale l’azienda ha voluto cominciare per abbracciare il cambiamento è stato segmentare nuovamente la clientela in modo diverso rispetto al precedente modello visto nel terzo capitolo. Un procedimento, che è avvenuto normalmente e in una maniera piuttosto celere



rispetto al normale tempo di modifica in un periodo di vita comune. Il risvolto in questo caso è stato quindi rivolgere i messaggi e le azioni dell'azienda ad un target giovane, del posto e, quindi di Londra più nello specifico, che fosse appartenente alla categoria degli studenti e dei lavoratori, i cosiddetti *working professionals*.

L'altro grande cambiamento apportato dal salone di bellezza londinese è stato puntare tutti gli sforzi sul miglioramento delle piattaforme online, principale motore di ricerca e di interazione da parte dei clienti. In questo preciso caso, i social media come Instagram, Facebook e Twitter sono stati i canali usati principalmente ai fini di una comunicazione veloce ed efficace con i consumatori. Altro strumento importante è stato il sito web, nonché asset principale dell'azienda, che ha saputo attirare i potenziali clienti, trasformandoli in consumatori dei servizi da questa offerti.

In aggiunta, come dimostrato nel precedente capitolo, sono stati ampliati i canali online utilizzati, tali da permettere ad un pubblico maggiore di poter raggiungere il salone. Per questa ragione sono stati ampliati i canali Youtube, che hanno consentito di mostrare, in maniera più dettagliata accanto agli abituali social, i servizi o i prodotti offerti, ma hanno anche permesso di incrementare la visibilità così da apparire in larga scala. Per di più i profili LinkedIn o le altre piattaforme per il reclutamento, hanno dimostrato chiaramente lo sviluppo che l'impresa ha avuto rispetto ai canali precedentemente utilizzati, apparendo in modo più vasto per quanto riguarda la visibilità.

#### *4.4. Considerazioni conclusive*

Per quanto riguarda l'aspetto specifico della comunicazione tra il cliente e l'azienda, i dati riportati nella tesi mostrano quanto essa sia cambiata, non solo rispetto alle modalità o ai mezzi utilizzati, ma anche relativamente alle strategie e alle tecniche comunicative.

Molte imprese, infatti, hanno voluto orientare la loro comunicazione maggiormente online mediante l'utilizzo di canali più digitali, quali i social come Instagram e Tik Tok, per altre la preferenza è stata quella di orientare la comunicazione su realtà virtuali da riproporre e riportare anche nel mondo reale.

Per riprendere quindi il quesito posto all'inizio del nostro elaborato, ovvero come e se sia cambiata la comunicazione durante il periodo pandemico, possiamo affermare con sicurezza, che qualsiasi sia stato il canale adoperato in misura maggiore dalle diverse imprese, il risultato per ognuna di queste è stato il medesimo: il cambiamento si è verificato e in una misura tale da essere avvertito nel mondo intero.

Possiamo quindi procedere verso la conclusione dell'elaborato affermando che la pandemia da Covid-19 oltre che ad aver interessato il settore più evidente, come quello della sanità, è stata letale anche per tutti gli altri settori. In particolar modo all'interno del presente studio abbiamo voluto soffermarci sulle cause provocate dalla crisi sanitaria all'interno delle aziende, concentrandoci soprattutto sull'aspetto comunicativo. Grazie all'analisi messa in opera abbiamo potuto quindi giungere alla seguente conclusione: il Coronavirus ha apportato positivamente e negativamente numerosi cambiamenti all'interno delle aziende. Dal punto di vista positivo ha costituito uno sviluppo e un acceleramento delle nuove tendenze, consentendo ad ogni impresa di ampliare i propri orizzonti e scoprire anche nuovi "universi" all'interno dei quali poter operare e costituendo perciò un nuovo inizio. Dal punto di vista negativo invece ha rappresentato un limite e una perdita per quanto riguarda i guadagni e la clientela. A causa delle numerose chiusure delle attività, le aziende hanno perso gran parte del loro fatturato, e di conseguenza sono state forzate a dimezzare le risorse disponibili o il numero dei dipendenti mediante tagli drastici.

La situazione sanitaria quindi, nel complesso, si è scoperta essere un'arma a doppio taglio.

Nonostante possiamo intendere il nostro lavoro di analisi essere giunto al termine, avendo risposto al quesito sorto inizialmente, per quanto da noi possibile, sono altrettante numerose le curiosità e le domande che sono comparse lungo il periodo di indagine.

In questo senso, sarebbe interessante focalizzare l'interesse della prossima ricerca sull'evoluzione della situazione in altri paesi del mondo, estendendo il lavoro di analisi a paesi anche più poveri o più lontani geograficamente da quelli presi attualmente in considerazione.

Un'ulteriore possibilità sarebbe analizzare il fenomeno su scala regionale o locale, ponendo l'attenzione su alcune delle aziende presenti in Valle d'Aosta. Oppure, all'opposto, si potrebbe ampliare il soggetto di analisi ad un campo diverso rispetto a quello della moda, come il settore automobilistico. I risultati del nostro lavoro potrebbero in questo caso essere posti a confronto con quelli che deriverebbero dal tema appena proposto.

Infine, un'altra strada percorribile sarebbe un'analisi sui cambiamenti della comunicazione aziendale in altri periodi di crisi, non generati dalla pandemia ma da altri eventi di tipo catastrofico come la guerra.

## BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Adler B. R./Maresh-Fuehrer M./ Elmhorst J. & Lucas K., 2019. *Communicating at work: strategies for success in business and the professions*. McGraw-hill education, New York 12th edition.

Airoldi G./Brunetti G. & Coda V., 2017. *Corso di Economia Aziendale*. Bologna, Il Mulino.

Allianz Trade, *COVID19 = COVID19: L'impatto sull'economia italiana*. In *Allianz Trade web page* [https://www.allianz-trade.com/it\\_IT/news-e-approfondimenti/corporate-news/Covid19-impatto-sulla-economia-italiana.html](https://www.allianz-trade.com/it_IT/news-e-approfondimenti/corporate-news/Covid19-impatto-sulla-economia-italiana.html), [https://www.allianz-trade.com/it\\_IT/news-e-approfondimenti/corporate-news/Covid19-impatto-sulla-economia-italiana.html](https://www.allianz-trade.com/it_IT/news-e-approfondimenti/corporate-news/Covid19-impatto-sulla-economia-italiana.html), consultato l'8/05/2022.

Alma Informa, 2021 = *Le 4 P del marketing: cosa sono, significato e strategie*, in *Alma Informa*. Unit giornalistica di Alma Laboris Business School, online, pubblicato il 19 maggio 2021, <https://www.almalaboris.com/organismo/blog-lavoro-alma-laboris/67-export-management/2930-le-4-p-del-marketing-cosa-sono-significato-e-strategie.html>, consultato il 12/03/2022.

Assumma V., 2020. *Le sfilate digitali un test per il future delle fashion week. Molta cultura, per parlare a tutti*. «Pambianco Magazine», rivista online, pubblicato il 6 settembre 2020, [https://magazine.pambianconews.com/wpcontent/uploads/sites/8/2020/09/PambiancoMagazine\\_n\\_6\\_XII.pdf](https://magazine.pambianconews.com/wpcontent/uploads/sites/8/2020/09/PambiancoMagazine_n_6_XII.pdf), consultato il 20/06/2022.

Bramley V. E., 2020. *Prada the latest fashion brand to make medical face masks*. «The Guardian», quotidiano britannico online, pubblicato il 24 Marzo 2020, <https://www.theguardian.com/fashion/2020/mar/24/prada-the-latest-fashion-brand-to-make-medical-face-masks>, consultato il 26/06/2022.

Brioschi E. T., 2005. *L'efficacia della comunicazione aziendale*, in «Quaderni del corso di laurea in Economia e gestione aziendale» 4, pp. 1-17, consultabile online [http://www.scuolasuperiorect.it/file\\_upload/Quaderno%20n%204%20Efficacia%20della%20comunicazione%20aziendale.pdf](http://www.scuolasuperiorect.it/file_upload/Quaderno%20n%204%20Efficacia%20della%20comunicazione%20aziendale.pdf), consultato il 20/03/2022.

Burzoni F., 2021. *Digital, Social Media, moda e GenZ: i casi Gucci e Prada*. «Brandforum», l'osservatorio culturale sul branding, pubblicato il 6 luglio 2021, <https://www.brandforum.it/paper/digital-social-media-moda-e-genz-i-casi-gucci-e-prada/>, consultato l'11/06/2022.

Caccese S., 2020. *Com'è cambiato il modo di comunicare dei brand durante il Covid-19?* in The Fashion Atlas, network di professionisti sulla moda, pubblicato il 17 giugno 2020, <https://www.thefashionatlas.com/atlas-the-fashion-atlas/trends/come-cambiato-il-modo-di-comunicare-dei-brand-durante-il-covid-19.php>, consultato il 31/05/2022.

Caruso C., 2020. *Quali brand hanno gestito meglio la comunicazione su Instagram durante la pandemia?* «NSS Magazine», rivista online, pubblicato il 6 maggio 2020, <https://www.nssmag.com/it/fashion/22223/brand-communication-instagram-coronavirus>, consultato l'11/06/2022.

Casse C. & Conrad A., 2019. *Strumenti di comunicazione online: la comunicazione efficace in Capterra*, portale online, pubblicato il 5 dicembre 2019, <https://www.capterra.it/blog/1666/comunicazione-aziendale-strumenti>, consultato il 5/04/2022.

Collesei U. & Ravà V., 2008. *La comunicazione d'azienda*. Torino: Isedi.

- Cornelissen J., 2020. *Corporate communication: a guide to theory and practice*. Sage, London, 6th edition.
- Cossu A., 2022. *Il digital è sempre più strategico per il mercato del lusso*. In *Digit Export*, portale online, pubblicato il 15 febbraio 2022, [https://digitexport.it/promuovere-e-vendere/il-digital-e-sempre-piu-strategico-per-il-mercato-del-lusso.kl#](https://digitexport.it/promuovere-e-vendere/il-digital-e-sempre-piu-strategico-per-il-mercato-del-lusso.kl#/)/, consultato il 12 luglio 2022.
- Digital 2020 = *Digital 2020: Global Digital Overview*. We Are Social/Hootsuite, scaricabile online <https://wearesocial-net.s3-eu-west-1.amazonaws.com/wp-content/uploads/common/reports/digital-2020/digital-2020-global.pdf>, consultato il 20/05/2022.
- Feltrinelli Education, 2021. *Le strategie del mondo della moda nell'epoca del Covid-19*. «Feltrinelli Education», rivista online, pubblicato il 5 gennaio 2021, <https://www.feltrinellieducation.it/magazine/le-strategie-del-mondo-della-moda-nell-epoca-del-covid-19>, consultato il 3/06/2022.
- Fill C. & Turnbull S., 2016. *Marketing Communications: discovery, creation and conversations*, Pearson, Edinburgh gate 7th edition.
- Fitzgerald M. & Arnott D., 2000. *Marketing communications classics*. Thomson Learning, Business Press London.
- Fitzpatrick L./Valkov K. & Mounter P., 2018. *Internal communications*. Kogan Page, London.westwood
- Gambarini F., 2021. *La nuova comunicazione dopo (e durante il Covid): per le aziende lo scopo batte i risultati*. «Il Corriere della sera», quotidiano online, pubblicato il 18 gennaio 2021, [www.corriere.it/economia/aziende/21\\_gennaio\\_18/nuova-comunicazione-il-covid-le-aziende-scopo-batte-risultati-df8c05f0-599d-11eb-89c7-29891efac2a7.shtml](http://www.corriere.it/economia/aziende/21_gennaio_18/nuova-comunicazione-il-covid-le-aziende-scopo-batte-risultati-df8c05f0-599d-11eb-89c7-29891efac2a7.shtml), consultato il 31/05/2022.
- Hoekstra J. C. & Leeftang P. S.H., 2020. *Marketing in the era of COVID-19*. «Italian Journal of Marketing», pp. 249–260, pubblicato il 23 Novembre 2020, consultabile online <https://doi.org/10.1007/s43039-020-00016-3>, consultato il 10/05/2022
- Hootsuite, 2022. *Social Trends 2022*. In *Hootsuite web page*, <https://www.hootsuite.com/research/social-trends>, consultato il 15/06/2022.
- Larcher A., 2022. *Il settore e-commerce del lusso: statistiche, trend e 7 idee per aumentare i tassi di conversione*. In *Salecycle webpage*, pubblicato l'8 febbraio 2022, <https://www.salecycle.com/it/blog/strategia/settore-e-commerce-del-lusso/>, consultato il 10 luglio 2022.
- La Repubblica, 2020. *Coronavirus, la campagna anti-Covid ingaggia gli spoiler delle serie Netflix*. La Repubblica, quotidiano online, pubblicato il 28 marzo 2020, [https://www.repubblica.it/spettacoli/serie/2020/03/28/foto/coronavirus\\_la\\_campagna\\_anticovid\\_in\\_gaggia\\_gli\\_spoiler\\_delle\\_serie\\_netflix-252554347/1/](https://www.repubblica.it/spettacoli/serie/2020/03/28/foto/coronavirus_la_campagna_anticovid_in_gaggia_gli_spoiler_delle_serie_netflix-252554347/1/), consultato il 15/06/2022.
- Lengel R. H. & Daft R. L., 1988. *The Selection of Communication Media as an Executive Skill*. «The Academy of Management Executive», vol.2/3, 1988, pp. 225–232, consultabile online <http://www.jstor.org/stable/4164833>, consultato il 7/05/2022.
- Lovatelli Caetani F., 2021. *Comunicazione aziendale nel post pandemia tra digitalizzazione e neuroscienze*. «Affari Italiani» quotidiano online, pubblicato il 13 agosto 2021, <https://www.affaritaliani.it/economia/comunicazione-aziendale-nel-post-pandemia-tra-digitalizzazione-e-neuroscienze-753784.html>, consultato il 31/05/2022.
- Marchesano M., 2020. *Il coronavirus mette alla prova la comunicazione delle imprese*. «Il Foglio», quotidiano online, pubblicato il 6 marzo 2020, <https://www.ilfoglio.it/home/2020/03/06/news/il-coronavirus-mette-alla-prova-la-comunicazione-delle-imprese-305224/>, consultato il 31/05/2022.

McDonald J., 2020. *COVID-19: Three scenarios for the impact on media planning*. In *Warc web page*, pubblicato il 4 marzo 2020, <https://www.warc.com/newsandopinion/opinion/covid-19-three-scenarios-for-the-impact-on-media-planning/3448>, consultato il 31/05/2022.

MEF, *Emergenza COVID-19* = Ministero per l'Economia e la Finanza, *Emergenza COVID-19. Tutte le misure a sostegno della sanità e dell'economia*. In *MEF web page*, <https://www.mef.gov.it/covid-19/misure-coronavirus.html>, consultato l'8/05/2022.

Moussavian A., 2020. *Luxe Labels Gucci, Armani, Bulgari make protective gear to fight coronavirus*. «New York Post», giornale statunitense online, pubblicato il 26 Marzo 2020, <https://nypost.com/2020/03/26/luxe-labels-gucci-armani-bulgari-make-protective-gear-to-fight-coronavirus/>, consultato il 26/06/2022.

N26, *COVID-19* = *L'impatto della pandemia di COVID-19 sull'economia europea*. In *N26 web page* <https://n26.com/it-it/blog/l-impatto-della-pandemia-di-covid-19-sull-economia-europea>, consultato l'8/05/2022

Pansa A., 2020. *Coronavirus, CocaCola e McDonald's cambiano i loro loghi per promuovere il distanziamento sociale*. «The Post Internazionale», rivista online, pubblicato il 25 marzo 2020, <https://www.tpi.it/cronaca/coronavirus-cocacola-nike-cambiano-logo-per-sensibilizzare-20200325573088/>, consultato il 14/06/2022.

Passoni F., 2021. *Edelman Trust barometer 2021*. In *Edelman web page*, <https://www.edelman.it/edelman-trust-barometer-2021>, consultato il 10/06/2022 & [https://www.edelman.it/sites/g/files/aatuss391/files/2021-02/2021%20Edelman%20Trust%20Barometer\\_Italy%20Country%20Report\\_02\\_02\\_21.pdf](https://www.edelman.it/sites/g/files/aatuss391/files/2021-02/2021%20Edelman%20Trust%20Barometer_Italy%20Country%20Report_02_02_21.pdf), consultato il 15/06/2022.

Prather C. W., 2005. *The dumb thing about smart goals for innovation*. «Research Technology Management», vol. 48/5, pp. 14–15, consultabile online <http://www.jstor.org/stable/24134792>, consultato il 7 Maggio 2022.

Premoli A., 2020. *Il caos virtuale che domina il fashion: le strategie in epoca Covid da Balenciaga a Gucci*. «Artribune», rivista online, pubblicato il 7 Dicembre 2020, <https://www.artribune.com/progettazione/moda/2020/12/afterworld-balenciaga-serie-tv/>, consultato il 26/06/2022.

Redazione Mybusiness, 2020. *Così le aziende cambiano il logo in tempo di coronavirus*. «Vanity Fair», rivista online, pubblicato il 31 marzo 2020, <https://www.vanityfair.it/mybusiness/network/2020/03/31/aziende-cambio-logo-coronavirus>, consultato il 15/06/2022.

Valinsky J., 2020. *McDonald's and other brands are making 'social distancing' logos*. In *CNN Business web page*, pubblicato il 26 marzo 2020, <https://edition.cnn.com/2020/03/26/business/social-distancing-brand-logos-coronavirus/index.html>, consultato il 14/06/2022.

Westwood J., 2019. *How to write a marketing plan: define your strategy, plan effectively and reach your marketing goals*. Kogan Page, London.

Xiaofeng W., 2020. *Luxury Brands: Three Best Practices in Coping With COVID-19*. In *Forrester web page*, pubblicato il 26 febbraio 2020, <https://www.forrester.com/blogs/luxury-brands-three-best-practices-in-coping-with-covid-19/>, consultato il 1/06/2022.

## APPENDICE

### Questions and answers for the Case Study of Figaro London

- *What does your company do?*

Figaro London is a hair and beauty salon in central London. We are proud to have been featured in Marie Claire and have partnered with London Fashion Week. We've worked with numerous fashion and jewellery designers.

- *How long has it existed?*

The salon existed for about 9 years, right now we worked with nail therapists and technicians, beauticians, hairstylists, and colourists. Over the last 9 years, we accused a lot, but the pandemic was a water shade for the business, and we are still figuring out how to get through the implications of it and not just of the pandemic but also of Brexit and the current economic downturn that is happening right now.

- *In which way you can describe the salon?*

Our salon is a cheerful spot where our guests come to refresh and chill while being taken care of. We have strong ethical guidelines, and a strict selection process to gather the best professionals who also get along well with each other and our guests.

- *Why the choice of this name?*

The word "Figaro" is well known by the Italians and also by the east European as well, such as French people or German because they typically know that Figaro was a barber from the very famous opera "The Barber of Seville" and it was the nickname of one of the founders of the business. That is why it is very important and full of meaning. It is also very interesting to notice that the word "Figaro" is not immediately really associated with the concept of a hairdresser or a barber to a typical English person. An interesting aspect, because we are not originally from this country, but we are half Hungarian and half German, so we want to give the name "Figaro London", adding the city where we actually are based, in order to be a part of this immense side of the world, but also for a quirky and original name. Adding "London" to the name can also represent the option to create and grow the business and change the city where the business is. So, it is a combination between the nickname of the founder and the name of the city where the business is growing and developing, so London.

- *How does the company address its customers?*

We have a very specific customer segment that we want to attract to our business and to our salon. Those customers, on one hand, are working professionals who live in our vicinity, typically working in home office still because of covid. And on the other hand, the other target audience is international students who also live in our vicinity. So, the question about how we are reaching these people or addressing these people basically is the essence of marketing. So, we have to understand where these people are typically hanging out and we need to show up in these places. We understand that these people typically use social media even if they are not necessarily actively acting and commenting but we know they are using social. So that is one important way of addressing and reaching them. Then we also provided the contact through email, so email marketing is an important part of the communication mix. Then our website is the most important business asset I would say, and through it, we are again creating educational and inspirational content that we share so that people can easily find us in relation to the offer they are interested in.

We are addressing the customers but firstly we need to understand what instrument they are using; we provide them the opportunity to stay with us in touch through email, but our website is the most important asset through which we are creating educational and inspirational content.

- *What tools do you use to reach them?*

Social networks such as Facebook, Twitter, and Instagram but also email, blogs, the website and the LinkedIn platform.

- *What strategies do you use to relate to customers?*

For small businesses is crucial to build a fan base, it means a base of returning customers that we can rely on and stay in touch with them. The kind of strategy we use mostly are email and sometimes automated email messages, and confirmation emails to show up for the appointments.

The most effective way to engage with people, customers, and potential ones is to give them the option over WhatsApp because instant messages create a sort of link or feel to reach us, communication over the phone is perhaps typical different, and fewer clients are trying to contact us in a phone call but instead, they would easily drop us WhatsApp messages; it is one of the most efficient strategies. It is also very useful just to ask questions or ask for consultation or to book appointments.

- *Do you prefer to focus more on internal or external communication? And is it more important for you to communicate with staff or customers? And why?*

There's no staff without clients and there are no clients without staff, so it is impossible to say something about this question or to answer properly because they are very well connected to each other. In the business model we work with, we are in partnership with everyone.

Right now, investing in internal communication would be probably useful and interesting because basically, we keep in touch with the staff over the phone, email, WhatsApp, and meetings inside the company. This is how we stay in touch with each other, and this could be optimised and done from a better platform. I was also thinking about optimising our phone system and instant messaging system but also creating a more efficient communication for the client as well. So, right now, in this precise moment that we are, investing in both sides could be useful.

- *What did the pandemic mean for Figaro London?*

The pandemic was a water shade for the business and also because of Brexit the salon had a period of difficulties such as the whole beauty industry and the other businesses in London but also in the world.

- *In your opinion, has communication before, during, and after covid changed? If yes, in which way? Or if not, why not?*

With regards to clients, what we have seen is that things have changed. Both from the customer's side and from the business side communication has changed: people are typically trying to message on WhatsApp instead of calling us, they book the appointments for themselves also through our website. So, there is no human communication. If we want that they book online, this could be only if they had a good experience. So, if we can create a more efficient communication model it will be good.

So yes, the answer is yes. Just one example, before Covid clients came and walk-in and they talked to the receptionist because we have a receptionist before the pandemic. They could speak to the receptionist without having necessarily an appointment, it was expected, we didn't encourage this communication, but it was normal.

During covid, obviously because of lockdown and because the business was completely closed, clients couldn't walk in and they asked just for advice, they only messaged us through social media or instant messages. They sent emails for advice on what they can do at home with their hair.

After covid this is completely changed. Now we are appointments only, meaning that people have to book an appointment online in order to talk to anyone.

*- If you had to describe your ideal customer, what would they be like?*

The specific segment that we want to attract is split in two. On one hand, they are working professionals working in our vicinity. On the other hand, they are international students who live in our vicinity.

*- What geographical area do your customers mostly belong to?*

Central London, they are currently leaving here in London. Before the pandemic we had lots of tourists also, now not so much.

*- After covid have you managed to maintain this target group, or have you changed it?*

Changed big time. Before the pandemic they were people living in the area but also businesspeople working in the surrounding offices or in the hotel just in front of our salon. We lost these people because they didn't return to work in this area.

*- What do you think are the most important values to convey to customers?*

Simplicity, honesty, transparency, and sustainability. Because over the years we have seen lots about the hair and beauty industry and we have spotted something, some practices that we don't like. So, we are talking about the practices, and we want to make sure we don't follow those practices. What I mean is the opposite of these words, dishonesty, overcomplicating, wasting resources. We want to go against that. We create, serve, and sell from our hearts. Every single member of our team is not only an expert in their profession, but they are also honestly kind, and friendly and they do their absolute best not only to help you look good but also feel good and comfortable during the whole service.

We strive to further educate ourselves in the fields of hairdressing, beauty therapy, and the latest nail trends and techniques. We believe that personal and professional development go hand in hand so, we spend also time fine-tuning our soft skills to make your experience with us even more special.

*- What do customers most want to achieve in your opinion? What are their needs?*

When coming to hair and beauty salon, our customers want to look professional, effortlessly nice. They are not spoiled. It is very simple; the task is just doing a very good job for them. They don't come here to relax. So, it is important to respect their time, they come here to have the job done. So, their needs are efficiency when it comes to time and a good job.

*- How have customers' needs changed since covid?*

They have changed because the customers worked typically in a home office, they don't come to the salon as often as they used to. Now for an online meeting it is okay if you don't have freshly hair or proper wash and blow-dry. Or also people don't go to events as often as they used to, there are fewer businesses conferences taken place. These are coming back a little bit but never even near the level before the pandemic. We don't have business travellers, or we can say any business travellers, I mean people who would stay in nearby hotels, this is just disappeared.

*- Regarding the different areas of communication, i.e., institutional communication, business communication, marketing communication and organisational communication, which one(s) is/ are the most important for a company and why? Which of these communications do you prefer? Do you use them all?*

At this point in time, because we are still in survival mode, we can say marketing communication. Because we need to find staff and that's marketing as well, like we are marketing ourselves to staff, and we need to find a replacement for the clients that we lost due to covid and the changes around Brexit.



*- Speaking of internal communication, how do you think communication between employees has changed during the covid?*

Between them communication didn't change massively. They are keeping in touch with instant messages, and it is the same, and they can work face to face, so it is more or less the same.

When it comes to the company, we can say the only thing that changed is that we had to. When the lockdown came, it was something we never experienced, we didn't know what it could be, we rely heavily on the communication of the authority and government. What we can do and don't, this was the question for the business but also for our staff, asking for how long we can come back. In order to avoid talking to each other we created links on pages where to find reliable information about government. They didn't know which were just rumours or direct regulations from the government, we shared reliable sources of information they could check or articles, and we created specifically for the staff spaces where to find support, financial help or health.

*- In your opinion, have employees lost some motivation to work during this difficult period, or have they remained motivated?*

They lost motivation, because of uncertainties.

*- According to the previous question, what do you think were the causes? And did you as an employer try to keep their motivation high at all times?*

Yes, this is why we created this webpage for them and called them periodically.

*- As for external communication now, is it more important for you to communicate and establish a relationship with regular customers or to create relationships with new or potential customers?*

It's more important to find new customers because our target audience changed. Therefore, we have to prioritize at the moment, finding new customers. But it doesn't mean that we would not want to engage with our existing clients.

*- Starting from the last question, are the strategies and tools you use for regular customers the same as for new customers, or do they differ?*

Never. In marketing we never talk the same way to different customers. We created different incentives for regular clients, and we tried to attract new ones again with different messages.

*- What do you think is effective communication? How can you achieve it?*

Effective communication is when we can achieve a oneness of thought between the sender, the message, and the receiver; when we can achieve it, we have effective communication. We can achieve this by constantly asking for feedback. With customers, an effective communication is when we communicate clearly so that is impossible to misunderstand.

*- In terms of effectiveness, then, have you managed to reach the same number of customers in the same way both before and after covid?*

No. That is because now after the pandemic we are reaching fewer people because there are fewer people around.

*- Always keeping communication in mind, do you think the number of customers reached increased or decreased during the pandemic period? Did you notice any differences before-after? Or has the situation remained the same?*

The number of customers decreased because the workers in the office are less. People come to the office less to work, and they stay at home for working.

*- So, in your opinion, has the pandemic affected the business world? In particular, your sector and your business? Or not? In what way?*

Yes, our sector is affected because we are close contact services and therefore for us, the pandemic was very hard, it harmed a lot. Also because of lockdown, sanctions and delayed closed. There were losses concerning money because without clients there was no money.

*- Contrary to the previous question, do you instead believe that the pandemic was a chance to start from scratch? And if so, in what way can it be defined as such?*

For our business, we had to redefine who our target customers should be because we can no longer target office people, so it was completely a new start from scratch. So yes, a completely new beginning because we are targeting new people. Also, in terms of business practices because we are appointments only, online booking, no walk-ins anymore. It is totally a new concept.

*- What were the positive effects of the covid? And the negative ones?*

The negative aspects of the pandemic were the uncertainties caused and which we are continuing to carry on a bit; the decrease in customers due to less work in the office and more from home and consequently the decrease in tourists coming to the shop from time to time; lastly, the decrease in revenue and staff. The positive aspects, on the other hand, were a push for change, which then forced us to do better and better to encourage new people and keep the ones we already had. So, we also had to reinvent ourselves a bit using innovation and creativity.