



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI
“M.FANNO”

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E MANAGEMENT

PROVA FINALE

**“LA COMUNICAZIONE PERSUASIVA NELLA PUBBLICITÀ E
NEL RETAIL”**

RELATORE:

CH.MO PROF. STEFANO GALAVOTTI

LAUREANDO: RICCARDO BENATO

MATRICOLA N. 1123027

ANNO ACCADEMICO 2017-2018

Indice

Introduzione	2
1. LA COMUNICAZIONE	4
1.1. Il concetto di comunicazione	4
1.2. Il processo di comunicazione	5
1.3. Una nuova comunicazione di marketing	7
1.3.1. CIM: comunicazioni integrate di marketing	8
1.4. Il processo di comunicazione di marketing efficace	9
1.5. L'efficacia della persuasione	12
1.6. La persuasione nei consumatori	13
1.7. Robert Cialdini: i principi della persuasione	14
2. LA PUBBLICITÀ	16
2.1. Il significato di pubblicità	16
2.2. Gli obiettivi di pubblicità	17
2.3. Lo sviluppo di una strategia pubblicitaria	18
2.3.1. Creazione del messaggio	19
2.3.2. Determinazione del budget pubblicitario	20
2.3.3. Selezione dei mezzi pubblicitari.....	21
2.3.4. Valutazione dell'efficacia della pubblicità.....	23
3. CASI AZIENDALI	24
3.1. “The Epic Split” by Volvo	24
3.2. La strategia persuasiva di Abercrombie & Fitch	28
Conclusioni	33
Bibliografia	34

Introduzione

L'elaborato redatto si propone di individuare, descrivere, analizzare e valutare l'utilizzo odierno del concetto di comunicazione persuasiva. Il documento farà riferimento al concetto di pubblicità e dell'intero settore del marketing con focus sulla vendita al dettaglio soffermandosi sulle tecniche utilizzate dalle imprese per attuare il meccanismo di comunicazione.

Le aziende nel mercato attuale utilizzano come base del vantaggio competitivo lo sviluppo del marketing mix di cui la promozione è una delle quattro componenti fondamentali. La comunicazione che è parte integrante del modello delle 4P, serve per realizzare alcuni tra i più importanti obiettivi aziendali: tra questi, quello di attirare l'attenzione e la curiosità delle persone attraverso l'uso della pubblicità che definisce i valori e le caratteristiche del prodotto o servizio che si vuole vendere al potenziale cliente. La pubblicità è il mezzo di punta per l'espressione della comunicazione con lo scopo persuasivo verso il consumatore e rappresenta una decisione importante da prendere per le aziende in quanto è una determinante strategica per la crescita dell'organizzazione. Il processo che c'è dietro è costituito da scelte complicate di analisi e pianificazione eseguite da responsabili del settore che devono comprendere le esigenze e trasmettere in modo chiaro il messaggio al destinatario che dovrà essere influenzato opportunamente in base ai bisogni dell'impresa.

La tesi, nei primi due capitoli, si concentrerà rispettivamente sulla trattazione di alcuni elementi fondamentali nella definizione del concetto di comunicazione in generale, illustrandone il significato e i suoi legami con il concetto di persuasione, facendo riferimento a qualche studio econometrico per capire le basi di tale idea.

In seguito ci si soffermerà sulla definizione di pubblicità e sulle sue caratteristiche descrivendo i vari step di cui è composta la sua pianificazione. Sarà analizzato il concetto della persuasione nel retail. Verranno definiti gli obiettivi che l'azienda potrà perseguire in base alle proprie esigenze e tutti i mezzi a disposizione per realizzare la campagna pubblicitaria e far veicolare il messaggio persuasivo che si intende trasmettere. Dopo aver analizzato e definito questi aspetti, ci si focalizzerà sui target e sul budget necessario da stanziare.

Infine verrà esaminato nel dettaglio una serie di metodologie di valutazione di efficienza e di efficacia di questa tipologia di comunicazione.

Nel capitolo finale verranno presentati due casi aziendali che hanno adottato una strategia persuasiva nella vendita dei propri servizi e/o prodotti, concentrandosi sull'effetto che questi messaggi hanno avuto sulla percezione e sul comportamento di acquisto dei consumatori. Successivamente, sempre facendo riferimento agli esempi di studio, andremo a soffermarci sull'efficacia economica della comunicazione persuasiva con la relazione tra vendite ed investimento, facendo riferimento a qualche metodo, utilizzata all'interno dei canali designati dalle aziende per fare recapitare il proprio messaggio. Tutto questo si propone di misurare gli obiettivi commerciali e l'impatto che la tipologia di persuasione utilizzata ha sulle performance aziendali.

Infine il tutto si concluderà con una riflessione, sull'impatto di questi strumenti nei consumatori al giorno d'oggi, facendo riferimento ai risultati descritti precedentemente e il comportamento adottato dei consumatori in risposta a tali sollecitazioni da parte delle aziende.

1. LA COMUNICAZIONE

1.1. Il concetto di comunicazione

Il concetto di comunicazione è molto generale, è una parola a cui associamo il significato di un processo e una modalità con cui si vuole trasmettere, far veicolare un'informazione tra due soggetti, utilizzando un messaggio codificato e uno strumento in linea con i propri bisogni.

Le aziende oggi per realizzare i propri obiettivi di marketing devono riuscire a vendere le proprie idee alle persone esterne ed interne all'organizzazione e per questo è necessario comunicare in modo efficace il valore e le caratteristiche dell'oggetto di vendita. Nei bisogni del consumatore odierno, non ci sono più solamente il desiderio di possedere il prodotto perché utile ad un'attività, ma i bisogni si sono spostati ad un livello superiore, dove la caratteristica principale e fondamentale per la differenziazione dei prodotti è di carattere simbolico. All'interno del prodotto che si vuole vendere devono risiedere i valori e i simboli dell'azienda, affinché essa venga vista dal consumatore come un qualcosa di cui sentirsi parte integrante. Lo scopo del mittente del messaggio per trasmettere questi elementi è quello di consolidare e migliorare l'immagine dell'impresa sul mercato al fine di ricevere l'attenzione da parte del consumatore.

Per fare questo, le organizzazioni hanno bisogno di comunicare sempre di più con i soggetti esterni e quindi creare relazioni con un crescente numero di persone al fine di consolidare la propria posizione e trasmettere in modo chiaro il proprio messaggio attraverso il marketing. Per trarre il vantaggio competitivo, l'azienda può gestire la comunicazione internamente oppure affidarsi a soggetti specializzati esterni, quali agenzie pubblicitarie e studi di consulenza sulle relazioni pubbliche per creare un messaggio efficace e curare la propria identità.

Come detto in precedenza, oggi più che mai, l'impresa si ritrova a relazionarsi con molti interlocutori con i quali è fondamentale stabilire una relazione forte e stabile per aver un guadagno di ritorno.

I soggetti con cui l'impresa può comunicare sono:

- **i fornitori:** con i quali hanno un rapporto economico e finanziario, dove la comunicazione può trasformarsi in un rapporto di vantaggio per entrambi o solamente di interesse senza entrare più di tanto in relazioni di cooperazione;

- **i clienti:** si possono distinguere clienti intermedi o finali in cui per le due differenti tipologie la comunicazione ha un valore diverso. C'è da ricordare l'importanza che ha l'impresa nel definire la sua immagine al mercato;
- **i concorrenti:** la comunicazione può essere di due aspetti, di natura competitiva oppure cooperativa. La prima in cui si cerca di guadagnare il vantaggio competitivo definendo dei segnali; la seconda in cui l'azienda ha una forma di collaborazione in modo da arrivare ai risultati prefissati che in solitaria non riuscirebbe a raggiungere;
- **gli investitori:** coloro che hanno l'obiettivo di rafforzare la struttura economica e patrimoniale dell'impresa. La comunicazione in questo caso è vista come la facoltà di far recapitare un messaggio chiaro ai finanziatori in modo di ottenere la loro fiducia anche in momenti di debolezza dell'intera organizzazione;
- **la politica e l'opinione pubblica:** soggetti che possono influenzare le decisioni aziendali attraverso politiche sociali ed economiche, con cui serve un dialogo preciso delle condizioni settoriali.

1.2. Il processo di comunicazione

Nel corso degli anni ci sono stati vari modelli per la definizione del processo da seguire per la comunicazione. Recentemente il modello a cui si fa riferimento è quello in cui si tiene presente che il processo di comunicazione è dinamico e basato sui comportamenti dei soggetti coinvolti. In particolare, il processo di comunicazione è costituito da nove elementi che sono:

1. *fonte emittente:* è il soggetto da cui si origina la comunicazione, che definisce il messaggio. Deve possedere alcune caratteristiche come la credibilità in modo che il ricevente accetti la comunicazione in quanto una fonte debole potrebbe non raggiungere gli obiettivi sperati;
2. *codificazione:* in questa fase l'idea della persona o dell'organizzazione viene tradotta in simboli, immagini, linguaggio e altri codici, in modo da comporre un messaggio comprensibile in grado di influenzare la parte coinvolta. È una delle parti più delicate

dell'intero processo in quanto il ricevente deve essere in grado di capire il messaggio avendo a disposizione gli stessi strumenti di codifica;

3. *messaggio*: è composto da un insieme di simboli, immagini e suoni con i quali si cerca di rappresentare l'idea del mittente. I messaggi possono essere di tipo informativo in cui l'azienda informa e descrive le caratteristiche del prodotto, o di tipo persuasivo se lo scopo dell'impresa è quello di persuadere, cioè di influenzare l'idea del consumatore, portandolo talvolta anche a cambiare radicalmente la sua precedente visione;
4. *canali di comunicazione*: sono i mezzi che vengono utilizzati dalla fonte emittente per decidere come trasmettere il proprio messaggio. I canali possono aver carattere personale oppure impersonale. Si possono distinguere tre tipologie di canali personali:
 - canali sociali, quando si attivano all'interno del gruppo di appartenenza del soggetto ricevente;
 - canali aziendali: quando l'organizzazione utilizza il personale interno;
 - canali tecnici, quando l'azienda si affida ad imprese specializzate esterne.Per quanto riguarda i canali di comunicazione impersonali, troviamo:
 - canali di comunicazione di massa: si fa riferimento a tutti quei canali che riescono a trasmettere il messaggio nel mercato di consumo in larga scala con bassi costi economici;
 - eventi: sono luoghi in cui l'azienda attira l'attenzione attraverso cartelloni e sponsorizzazioni;
 - atmosfera: vuol dire creare un ambiente di vario genere in cui si riesce a suscitare nel pubblico interesse a ricevere determinate comunicazioni;
5. *decodifica*: è il processo in cui il messaggio viene tradotto e il ricevente cerca di interpretare i simboli e le varie codifiche con le conoscenze che ha a disposizione;
6. *ricevente*: è la persona che riceve la comunicazione, il target definito dal mittente. Può capitare che il destinatario non sia ricercato dall'azienda, ma sia stato casualmente raggiunto dal messaggio attraverso qualche canale con cui si è trovato in contatto;
7. *risposta*: è la reazione che il ricevente ha una volta interpretato il messaggio e data da una sua valutazione al contenuto;

8. *feedback*: è la risposta che la fonte riceve da colui che ha ricevuto il messaggio. Potrebbe essere positivo se si sono raggiunti gli obiettivi sperati, altrimenti può essere negativo se il ricevente ha decodificato in modo sbagliato oppure non ha risposto in modo opportuno secondo le esigenze della fonte emittente;
9. “*rumore*”: è visto come qualsiasi interferenza del messaggio che fa recapitare al ricevente una comunicazione diversa da quella trasmessa, provocato da fattori non controllabili che possono produrre una reazione indesiderata da parte del destinatario.

Con il processo di comunicazione appena descritto, si può affermare che la comunicazione è un processo mediante il quale un soggetto, definito mittente, decide di elaborare la propria idea attraverso la codifica della stessa in un messaggio il più possibile chiaro per la persona a cui vuole inviarlo. Per far ciò si attrezza di un canale specifico che è stato designato come il più efficace, al fine di raggiungere un target di soggetti e influenzarli. Il ricevente analizza il messaggio e riesce a decodificarlo in modo da capirne il contenuto; il tutto genera un feedback, cioè un risultato di ritorno per il mittente, che gli permette di capire in che misura è stata recepita la sua comunicazione.

1.3. Una nuova comunicazione di marketing

Con il passare degli anni, la comunicazione di marketing ha subito una grande trasformazione dovuta a diversi fattori. In primo luogo, troviamo un continuo cambiamento nelle preferenze e bisogni dei consumatori, dove il digitale e le connessioni wireless fanno da padroni di quest'epoca, portando loro stessi ad avere una conoscenza migliore della comunicazione. I potenziali clienti non si affidano più solamente alle informazioni che vengono fornite dalle imprese, ma, facendo una semplice e veloce ricerca in internet, in qualsiasi momento possono individuare le informazioni autonomamente e grazie allo sviluppo di community di persone online e di blog, possono trovare riscontri alla verità delle caratteristiche del messaggio veicolato dalle imprese e ai relativi feedback di un prodotto o servizio da parte di chi ha già vissuto l'esperienza di averlo provato e la volontà di condividerlo con altri per apporre un miglioramento al dialogo online.

In secondo luogo, troviamo un cambiamento dal lato aziendale. Si sta passando sempre di più da una comunicazione ai mercati di massa a una comunicazione mirata ad un gruppo ben

definito di consumatori e quindi alla frammentazione degli stessi in segmenti in base alle esigenze che esprimono al mercato e che l'impresa riesce a cogliere.

Stanno cambiando le strategie di comunicazione di marketing delle imprese passando dal broadcasting al narrowcasting, cioè le imprese tendono a rivolgersi sempre più ad una clientela mirata e circoscritta.

Infine, un altro fattore di cambiamento che ha radicalmente influenzato l'approccio comunicativo delle aziende è quello delle nuove tecnologie di comunicazione.

Esse stanno causando notevoli cambiamenti nel modo di comunicare tra l'impresa e i relativi clienti. La digitalizzazione degli strumenti ha portato all'utilizzo di una grande varietà di mezzi per diffondere le informazioni: dalla tv agli smartphone, passando per internet con i suoi blog, community, social network, in cui si può trasmettere un messaggio in qualsiasi momento ad un pubblico molto vasto e a volte la possibilità di circoscriverlo in base alle proprie esigenze; il tutto con costi relativamente bassi rispetto a molti altri strumenti e con un'efficacia assai elevata se trattata con attenzione e con i programmi idonei a valutarne l'impatto.

1.3.1. CIM: comunicazioni integrate di marketing

Nell'ultimo fattore definito sopra che ha influenzato il modo di comunicare, si può notare come le nuove tecnologie hanno inciso e incidono tutt'ora notevolmente sulla comunicazione tra azienda e consumatore.

Il passaggio dall'utilizzo di pochi media a quello di un mix più arricchito di media ha posto le imprese in una scomoda posizione. I consumatori sono bombardati in continuazione da messaggi provenienti da fonti sempre diverse che si presentano in una forma sempre diversa e fanno fatica a immagazzinare tutte le informazioni provenienti dai vari strumenti di comunicazione. Per questo, alcuni messaggi possono essere recepiti in maniera distorta oppure completamente ignorati in quanto, secondo il consumatore, irrilevanti. In più i messaggi che derivano dai vari media e approcci promozionali diversi entrano tutti a far parte di un unico messaggio relativo all'impresa, perciò i conflitti fra i diversi messaggi possono portare ad una distorsione dell'immagine aziendale e delle relative relazioni con i propri clienti.

Le imprese a volte fanno fatica a integrare i vari strumenti di comunicazione e questo può portare ad un risultato completamente diverso dall'obiettivo prefissato che va ad influenzare il consumatore. Spesso la pubblicità diffusa in varie forme, rappresenta un messaggio diverso da quello che magari la stessa, inserita nei social media oppure per email, vuole rappresentare. Questa distorsione può essere spiegata dal fatto che ci sono diversi protagonisti all'interno di questo processo e ognuno si occupa di un diverso canale di comunicazione: per esempio possiamo trovare che la promozione dei messaggi pubblicitari classici viene fornita dal reparto marketing oppure da agenzie esterne pubblicitarie, mentre la vendita personale è sviluppata dai responsabili vendite.

Per tutti questi problemi, sono sempre di più le imprese che decidono di adottare il concetto di comunicazioni integrate di marketing (CIM).

Questo concetto prevede l'accurata integrazione e coordinamento dei numerosi canali di comunicazione allo scopo di trasmettere un messaggio chiaro, coerente e convincente sulla propria organizzazione e i relativi prodotti; cioè l'impresa dopo aver visionato tutti i diversi strumenti di comunicazione, seleziona quelli che ritiene più opportuni ai propri obiettivi e dedica particolare attenzione ad un'accurata integrazione e coordinamento tra di loro, in quanto lo scopo è quello di trasmettere in modo chiaro ed efficace un messaggio sui prodotti e marche della propria organizzazione. Infine, per far ciò, l'impresa deve individuare i possibili punti di contatto con i clienti inviando un adeguato messaggio, avendo come risposta un feedback positivo oppure negativo in base alla correttezza del processo e dei canali scelti dall'azienda.

1.4. Il processo di comunicazione di marketing efficace

Avendo definito la comunicazione in generale, con riguardo alle varie componenti di un processo comunicativo per la costruzione di un messaggio, ora guardiamo le varie fasi per lo sviluppo di una comunicazione efficace.

Le attività a cui i marketing manager sono sottoposti, si esplicano in varie fasi: identificazione del pubblico obiettivo, determinazione degli obiettivi di comunicazione, definizione del messaggio, scelta del canale adeguato per la trasmissione del messaggio, definizione del budget a disposizione, definizione del mix promozionale, misurazione dei risultati che derivano dalla gestione di comunicazione di marketing integrata.

- *L'identificazione del pubblico obiettivo.* Il punto di partenza del processo di comunicazione è l'identificazione del pubblico a cui rivolgersi che può essere composto da singoli individui, gruppi di persone, pubblico specifico o generico.

- *La determinazione degli obiettivi della comunicazione.* Gli obiettivi della comunicazione possono essere distinti in quattro livelli:
 - Bisogno della categoria: il prodotto o il servizio viene presentato al consumatore come qualcosa di necessario per colmare un determinato gap;
 - Consapevolezza della marca: si sviluppa l'immagine della marca in modo che il consumatore riesca a riconoscerla senza alcun problema;
 - Atteggiamenti verso la marca: far percepire al consumatore la marca come qualcosa che sia in grado di soddisfare i propri bisogni;
 - Intenzione d'acquisto: accompagnare il consumatore nella decisione di acquisto della marca.

- *La definizione del messaggio.* Rappresenta la fase in cui la necessità è quella di elaborare un messaggio efficace, il quale dovrebbe destare attenzione, catturare l'interesse e suscitare il desiderio della persona all'acquisto. Per la sua elaborazione l'impresa deve assumere tre decisioni: (1) strategia del messaggio cioè cosa dire; (2) la strategia creativa, cioè come esprimere il messaggio: in particolare, la strategia creativa può basarsi su richiami informativi (gli attributi e benefici del prodotto) o su richiami trasformativi (benefici o immagini non direttamente correlate al prodotto); (3) la fonte del messaggio, cioè a chi farlo dire.

- *La scelta del canale di comunicazione.* I responsabili devono scegliere i canali che rispondono alle esigenze aziendali. Essi si suddividono in personali e non personali:
 - I canali di comunicazione personali prevedono una comunicazione diretta fra due o più persone. Possono essere suddivisi ulteriormente in canali di parte con riferimento al personale di vendita, in canali degli esperti costituiti da esperti del settore indipendenti e infine dai canali sociali che sono i vicini di casa, gli amici, i parenti oppure i contatti nei social network.
 - I canali di comunicazione non personali fanno riferimento ai mezzi in cui il messaggio viene trasmesso senza l'ausilio di un contatto diretto personale e quindi con una difficoltà a recepire i feedback. A questa tipologia fanno

riferimento i mass media principali, le ambientazioni atmosferiche che sono studiate per rafforzare la propensione all'acquisto del cliente e gli eventi visti come manifestazioni organizzate per colpire un pubblico mirato.

- *Definizione del budget.* Le spese promozionali pesano mediamente all'incirca per il 10% delle vendite, toccando un 20% per i cosmetici e appena il 2% per prodotti elettrici. Per stanziare il budget complessivo l'azienda può far riferimento a quattro metodi: metodo del budget disponibile, cioè in base alle risorse finanziarie disponibili; metodo della percentuale delle vendite, in cui si utilizza una parte dei ricavi di vendita come stanziamento pubblicitario; il metodo della parità competitiva, cioè l'azienda fa riferimento al budget predisposto dai concorrenti; metodo dell'obiettivo da conseguire: questa è una logica difficile da applicare, ma efficace in quanto richiede di definire gli obiettivi di promozione, di determinare le operazioni necessarie per il conseguimento di tali obiettivi e di stimarne i costi che rappresenteranno il budget complessivo.
- *Definizione del mix promozionale.* In questa fase si cerca di individuare i possibili strumenti di comunicazione che faranno parte della strategia adottata dall'azienda. Essi possono essere di vario tipo, possiamo avere: la pubblicità, che raggiunge masse di consumatori ad un costo piuttosto contenuto; vendita personale che prevede l'interazione diretta tra due o più individui; promozioni delle vendite come sconti, premi, concorsi e altre offerte; pubbliche relazioni, includono attività di sponsorizzazioni ed eventi; marketing diretto, facendo riferimento a posta, cataloghi e marketing online.
- *Misurazione dei risultati.* Alla fine di tutte le fasi, l'azienda deve cercare di far un resoconto dei costi e dei benefici che tutto il processo ha portato all'organizzazione. Queste valutazioni devono essere intraprese facendo riferimento alla comunicazione integrata di marketing utilizzata attraverso una sua opportuna gestione. L'impresa cercherà di avere dei riscontri in termini quantitativi e qualitativi con l'utilizzo di strumenti i più possibili appropriati a quello che si vuole misurare.

1.5. L'efficacia della persuasione

Una parte della letteratura sulla persuasione si focalizza sulla misurazione degli effetti delle comunicazioni persuasive sul comportamento dei soggetti coinvolti.

Misurare l'effetto che crea la persuasione può aver significato di per sé e ci può far capire meglio in che modo la persuasione influisce positivamente o negativamente e quali modelli riescono ad illustrare al meglio le reazioni sottoposti a tale concetto.

Le stime ottenute sono difficili da confrontare in quanto ci sono molti fattori che influenzano questa logica; inoltre, gli studi sulla persuasione fanno riferimento a diverse metodologie empiriche e variabili di risultato.

DellaVigna & Kaplan (2007), cercano di stimare la percentuale di destinatari della comunicazione che cambiano il loro approccio, riferendosi a coloro che hanno ricevuto il messaggio e non hanno subito alcuna persuasione fino a quel momento.

In un'impostazione con un risultato comportamentale binario, con riferimento a T per il gruppo di trattamento e a C per il gruppo di controllo, il tasso percentuale di persuasione f è dato dalla seguente formula:

$$f = 100 \times \frac{y_T - y_C}{e_T - e_C} \frac{1}{1 - y_0}$$

in cui e_i è la parte del gruppo che riceve il messaggio, y_i è la parte del gruppo che adotta il comportamento e y_0 è la quota di persone che adotterebbe il comportamento anche in assenza di messaggio. Dove y_0 non è osservato, viene adottato al suo posto y_c .

Il tasso di persuasione cattura l'effetto della persuasione sul comportamento ($y_t - y_c$), pesata per l'esposizione al messaggio ($e_t - e_c$) e per la porzione di popolazione "persuadibile" ($1 - y_0$), ossia coloro che potrebbero modificare il proprio comportamento solo a seguito del messaggio. Per esempio, si supponga che una rivista di elettronica inviata al gruppo di trattamento aumenti gli acquisti dell'1% rispetto al gruppo di controllo. La grandezza di questo effetto ci suggerisce che la rivista non è molto persuasiva. Tuttavia, se solamente il 10% degli acquirenti nel gruppo di trattamento ricevessero la rivista e la popolazione che acquista frequentemente è attorno all'80% ($1 - y_0$ è piccolo), in questo caso, il tasso di persuasione sarebbe $f = 100 * (0.01) / (0.1 * 0.2) = 50\%$. Si può notare che se la popolazione persuadibile è piccola, un minimo cambiamento nel comportamento può implicare un forte impatto della persuasione.

Il tasso percentuale appena definito, di per sé cattura un effetto medio in quanto esso dipenderà, ad esempio, dalle credenze dei ricevitori, dall'eterogeneità della popolazione e dalla qualità dei messaggi.

1.6. La persuasione nei consumatori

La maggior parte degli studi nel settore della comunicazione persuasiva si concentra sulla comunicazione delle imprese fatta sotto forma di pubblicità e rivolta ai consumatori.

Solitamente i risultati comportamentali fanno riferimento agli acquisti dei potenziali clienti o al volume di vendite effettuate dall'azienda.

I primi studi sugli effetti pubblicitari si focalizzano sui messaggi che sono direttamente collegati alle risposte dei riceventi. Altri utilizzano gli esperimenti sul campo per studiare gli effetti della comunicazione, con molti studi eseguiti dagli stessi inserzionisti. Con il passare degli anni si fa riferimento a test sulle prime pubblicità televisive. Fino a qua gli studi, nel loro complesso, hanno fornito uno scarso supporto nel definire una relazione ed un effetto coerente tra la spesa pubblicitaria e le vendite.

Gli studi effettuati da Ackoff & Emshoff (si vedano Della Vigna e Gentzkow 2010, p. 649), in cui sono stati analizzati alcuni esperimenti di inserzioni televisive, hanno scoperto che l'aumento o la diminuzione delle spese pubblicitarie porta ad un aumento delle vendite, perciò molte imprese hanno deciso di tagliare significativamente la pubblicità nella maggior parte dei propri mercati. Parecchi lavori recenti degli economisti usano esperimenti sul campo per stimare l'effetto persuasivo della comunicazione sulle vendite. I risultati, come quelli della letteratura di marketing, sono misti: per esempio, Lewis & Reiley (2009) riportano i risultati di un esperimento online che coinvolge più di un milione e mezzo di utenti di Yahoo!, dove gli acquisti sono stati tracciati presso un grande rivenditore. Con riferimento ai soggetti nel gruppo di trattamento, ad un 64% sono stati mostrati annunci. I risultati indicano che gli acquisti del gruppo di trattamento erano superiori del 3% rispetto agli acquisti del gruppo di controllo, ma la differenza è scarsamente significativa.

Tellis et al. (si vedano Della Vigna e Gentzkow 2010, p. 650) analizzano i dati di una società che pubblicizza servizi di assistenza sanitaria in televisione, esaminando le chiamate effettuate dai clienti al numero che appare sullo schermo. Partendo dal presupposto che il cliente persuaso dall'annuncio chiama il numero in una finestra di tempo breve, questi dati consentono di effettuare una valutazione valida degli effetti pubblicitari. Gli autori trovano

che un annuncio televisivo aggiuntivo entro un intervallo di tempo di un'ora genera in media una chiamata aggiuntiva.

Si può notare l'esistenza di diversi modelli di studio sulla comunicazione persuasiva che cercano di spiegarne gli effetti sulle performance aziendali e sui comportamenti dei consumatori e per questo è importante dividerli in due categorie principali.

La prima categoria è focalizzata su modelli che affermano che il cambiamento del comportamento dei consumatori dato dalla persuasione è legato ad un cambiamento delle proprie credenze.

La seconda categoria fa riferimento a modelli in cui il cambiamento di comportamento avviene nei consumatori in qualunque caso indipendentemente dalle proprie preferenze.

Distinguere queste due tipologie di modelli è particolarmente importante in quanto possono implicare dei cambiamenti nelle politiche e nel benessere sociale. Facendo riferimento alla prima categoria, i cosiddetti *belief-based model*, affermano che, per un consumatore razionale, l'esistenza di una comunicazione persuasiva non può far peggiorare la situazione del soggetto ricevente; anzi, in genere un aumento di informazioni di mercato può portare ad un incremento del benessere sociale. Indipendentemente dai modelli, l'efficacia persuasiva può essere misurata solo se i consumatori sono effettivamente raggiunti dal messaggio e in molti casi essi decidono autonomamente le informazioni da ricercare e come allocare la loro attenzione: il modo con cui vengono ricercate le informazioni ha importanti ripercussioni sull'efficacia della persuasione in equilibrio.

1.7. Robert Cialdini: i principi della persuasione

Parlando di persuasione comunicativa, uno dei modelli più menzionati per spiegare i meccanismi del suo funzionamento è quello proposto da Robert Cialdini, professore di marketing all'università di stato dell'Arizona e considerato uno dei maggiori esponenti sugli studi della persuasione.

Nei suoi lavori, Cialdini illustra i sei principi che sono alla base di un'efficace comunicazione persuasiva, definiti grazie a vari studi, ricerche e test che gli hanno permesso di spiegare come i soggetti che vogliono applicare il concetto della persuasione possono avere maggiore successo, ma anche capire come neutralizzare gli effetti di tali tecniche utilizzando alcune leve da lui scoperte.

I principi sono:

1. *reciprocità*: le persone si sentono quasi “obbligate” a ricambiare un favore, un regalo o un invito ricevuto da un’altra persona;
2. *impegno e coerenza*: le persone hanno il bisogno di apparire coerenti con ciò che hanno fatto. Gli impegni presi spingono le persone a giustificare il proprio operato, impegnandosi di più, per evitare di apparire incoerenti;
3. *riprova sociale*: le persone tendono a considerare più adeguata un’azione quando la fanno anche altri, facendo riferimento al comportamento messo in atto.
4. *gradimento*: le persone acconsentono più spesso a richieste di persone che si conosce e che piacciono. Favoriamo persone che hanno una bella presenza e che reputiamo simili a noi.
5. *autorità*: le persone tendono ad obbedire un ordine che proviene da un’autorità o da una persona autorevole in un determinato campo.
6. *scarsità*: le persone sono attratte da opportunità che hanno una disponibilità limitata. Se qualcosa diventa raro, desideriamo averla in tutti i modi anche competendo con altri.

2. LA PUBBLICITÀ

2.1. Il significato di pubblicità

La pubblicità è uno strumento utilizzato per la diffusione del messaggio comunicativo al mercato. Facendo riferimento al modello del marketing mix, essa coincide con uno dei quattro elementi e può essere molto efficace rispetto ai costi che si vanno a sopportare se pianificata con cura. Solitamente, è utilizzata per far conoscere al pubblico obiettivo le caratteristiche, con relativi benefici, dei propri prodotti e servizi; inoltre può essere applicata per rafforzare l'immagine di una marca e spostare le preferenze del consumatore su di essa. Formalmente la pubblicità è vista come una forma di promozione di idee, beni o servizi rivolta ad un pubblico obiettivo che comporta dei costi sia interni che esterni a chi la attua.

Per lo sviluppo di una campagna pubblicitaria, il primo step da eseguire per i marketing manager è quello di individuare il mercato obiettivo e quali sono le richieste degli acquirenti. In seguito essi devono prendere cinque decisioni definite come le “cinque M”:

- Missione: quali sono gli obiettivi della pubblicità;
- Mezzi: quanto investire e dove allocare il budget;
- Messaggio: quale messaggio far recepire;
- Media: quali media utilizzare per diffondere il messaggio;
- Misurazione dei risultati: valutare i risultati.

La definizione di pubblicità chiarisce che lo scopo di quest'ultima non risiede solamente nell'obiettivo di aumentare le vendite e quindi incrementare il fatturato, ma anche quello di creare una relazione con il cliente, un contatto che permetta un comportamento favorevole che avvantaggi entrambe le parti.

L'azienda attraverso la comunicazione pubblicitaria attua un comportamento di pull strategy volto al consumatore con il target di rafforzare l'immagine di marca e l'idea di una relazione che porterà un vantaggio ad ambedue le parti.

Per un'impresa, l'efficacia della pubblicità è quella di informare i clienti e quella di stimolare la loro percezione del prodotto in modo da guidarlo nell'acquisto dell'oggetto desiderato. Per il cliente, la pubblicità ha il compito di definire le caratteristiche distintive di un prodotto in modo da informarlo e ridurre il suo tempo di ricerca per il proprio fabbisogno.

Gli obiettivi aziendali devono basarsi sull'intero marketing e non trascurare la concorrenza con le sue strategie, inoltre deve tener conto delle campagne pubblicitarie passate per non perdere di vista l'immagine del prodotto o servizio definito in precedenza in modo da non cambiare radicalmente le credenze, finora generate nel consumatore, che possono portare alla confusione e successiva perdita dell'acquirente.

2.2. Gli obiettivi di pubblicità

Possiamo avere degli obiettivi *generici* della pubblicità che un'azienda si prefigge di raggiungere nel breve e lungo periodo, si possono trovare tre distinzioni:

-Pubblicità di prodotto: essa è volta al sostegno di una specifica marca nel lungo periodo, particolarmente finalizzata a definire l'immagine di un prodotto e stimolare l'interesse per esso.

-Pubblicità d'impresa: utilizzata per lo sviluppo e l'affermazione dell'azienda nel lungo periodo sviluppando atteggiamenti favorevoli nei confronti di quest'ultima da parte dei vari pubblici.

-Pubblicità collettiva: lo scopo è quello di incentivare il mercato all'utilizzo di un determinato prodotto che non è necessariamente legato ad un'unica marca, così da allargare il suo utilizzo alla collettività e trasferire i benefici, guadagni e relazioni a tutti gli offerenti.

Facendo riferimento agli obiettivi *specifici* della pubblicità, si possono distinguere quattro target che possono essere classificati in base alla finalità:

- **La pubblicità informativa:** viene usata principalmente in fase di lancio di un nuovo prodotto o di una nuova categoria, l'obiettivo è quello di generare una prima domanda da parte del pubblico.
- **La pubblicità persuasiva:** utilizzata per persuadere il cliente ad un acquisto immediato, ad informarsi sul prodotto e incoraggiarlo al passaggio alla propria marca. Possiamo trovare che alcune forme di persuasione si trasformano in pubblicità comparative o di attacco, in cui l'azienda confronta, in modo diretto oppure indiretto, la propria marca con quella dei concorrenti.
Si trovano molti esempi di queste pubblicità, dai computer alle bibite, dagli abbonamenti al caffè, anche se gli inserzionisti devono avere cautela nell'utilizzo di

questa variante persuasiva, in quanto una reazione da parte del concorrente può generare una guerra senza vincitori.

- **La pubblicità di ricordo:** importante soprattutto nella fase di maturità del ciclo di vita del prodotto, perché cerca di mantenere le relazioni con i clienti richiamandolo alla memoria dei consumatori. Classico esempio è quello degli spot Coca-Cola che hanno il solo scopo di ricordare che esiste sul mercato come bevanda e non quello di informare o persuadere all'acquisto.
- **La pubblicità di rinforzo:** utilizzata per convincere i clienti di aver fatto un'ottima scelta al momento dell'acquisto, rimarcando le caratteristiche e magari con l'utilizzo di personaggi nella pubblicità che hanno una certa influenza sociale in modo da rassicurare l'acquirente della decisione presa.

2.3. Lo sviluppo di una strategia pubblicitaria

In seguito ad aver definito e analizzato i vari aspetti degli obiettivi pubblicitari, ora entriamo nel processo che si può definire "più concreto", cioè quello dell'elaborazione di una strategia per l'attuazione della pubblicità. Principalmente si possono identificare quattro macro-fasi su cui concentrarsi per passare dall'idea del messaggio alla suo invio e successivo riscontro del mercato obiettivo. Le fasi sono:

- Creazione del messaggio
- Determinazione del budget pubblicitario
- Selezione dei mezzi pubblicitari
- Valutazione dell'efficacia della pubblicità

Si può pensare che alcune di queste fasi abbiano meno importanza di altre, come spesso accadeva in passato, dove la definizione del messaggio era fondamentale mentre la scelta dei canali sui cui farlo veicolare erano messi in secondo piano.

Invece tutte queste decisioni sono importanti, è meglio evitare che esse vengano definite in modo casuale, in quanto messe assieme vanno ad impattare positivamente o negativamente sull'immagine del prodotto e quindi di marca, che può portare ad un effetto indesiderato sull'azienda sia sotto il profilo economico che sociale e la costringe ad attuare azioni di intervento di non poco rilievo.

Oggi, l'attenzione posta ad ogni singola fase è sempre più critica, con l'aumento dei costi e di strategie di marketing sempre più mirate ad una particolare clientela identificata precedentemente, porta gli inserzionisti a scegliere con cura i mezzi di comunicazione per

decidere quali saranno i migliori per far arrivare il messaggio ai diretti interessati con la maggior efficienza ed efficacia possibile.

2.3.1. Creazione del messaggio

La prima fase per l'elaborazione di una strategia pubblicitaria è proprio quella di realizzare il testo, la grafica, i simboli e tutte le altre cose che porteranno a creare il messaggio pubblicitario.

Come è già stato definito in precedenza, il messaggio di fatto è un insieme di simboli trasmessi da un mittente con l'obiettivo di comunicare un determinato tema ad un destinatario, per cui è parte integrante e importante del richiamo pubblicitario.

I marketing manager sviluppano l'idea facendo riferimento a due tipologie di strategie:

- La strategia del messaggio, cioè che cosa si vuole trasmettere con riferimento alla marca.
- La strategia creativa, cioè il modo in cui il messaggio verrà espresso.

Molte pubblicità si assomigliano, per questo le aziende sono alla ricerca di continui miglioramenti ed idee che possono portare ad una svolta per il proprio prodotto. Si cerca sempre di più di realizzare una connessione con la clientela, soprattutto dal lato emotivo, così da renderla parte di uno stile di vita che li porta a differenziarsi dalle marche dei concorrenti. Una pubblicità efficace generalmente si concentra su uno o due elementi di posizionamento della marca, in modo da rafforzare la sua posizione sul mercato che un bravo pubblicitario è riuscito ad individuare attraverso degli strumenti ad hoc e scoprire quali siano i richiami più efficaci da inserire nella pubblicità.

Spesso le aziende decidono di coinvolgere i propri consumatori nello sviluppo della campagna, così facendo riducono i costi e hanno i diretti interessati ad operare per loro; questa strategia è definita *crowdsourcing*, cioè l'invito da parte dell'impresa, rivolto al pubblico obiettivo, a partecipare al processo di creazione del messaggio pubblicitario.

Come detto sopra, l'impresa muove il primo passo nel processo definendo il messaggio generale da comunicare ai potenziali clienti. Le persone rispondono positivamente se riescono a trarre un beneficio, pertanto l'azienda è "obbligata" ad individuare i benefici richiesti dal cliente da poter essere sfruttati nel messaggio, accompagnati dallo sviluppo di un concetto creativo che permetta di attuare la strategia in modo efficace e distintivo per il consumatore.

I richiami pubblicitari identificati devono inoltre possedere tre elementi essenziali: devono essere *significativi*, cioè spiegare la loro posizione rispetto ai concorrenti; *credibili*, ossia che i

benefici offerti dal prodotto devono essere percepiti realmente dai consumatori; *distintivi*, cioè devono spiegare il motivo per cui il proprio prodotto è superiore rispetto alle altre marche. Il passo successivo è quello di trasformare l'idea in una pubblicità effettiva e quindi quello di cercare di esprimere il messaggio per destare l'attenzione. L'impresa deve fare diverse scelte come la decisione da prendere sullo stile esecutivo su cui basare il messaggio, per esempio una scena di vita oppure l'associazione del prodotto ad uno stile di vita. Deve inoltre scegliere il tono della pubblicità, un tono positivo porta a mettere in luce i vantaggi del proprio prodotto. Infine scegliere il formato e l'illustrazione, quest'ultimo è un elemento di primo accorgimento nel pubblico e deve essere forte in modo da attirarne l'attenzione e far sì che rimanga nella mente di chi ha visto il messaggio, ponendo enfasi sul testo di apertura con colori e stili che permettano di differenziarsi dalla massa.

2.3.2. Determinazione del budget pubblicitario

Fase molto importante del processo per la strategia pubblicitaria è quella della definizione del budget, visto come il denaro e le risorse utili per il programma pubblicitario di un'azienda. Molto spesso il budget segue e dipende dallo stadio del ciclo di vita del prodotto. Come si può intuire, in fase di lancio del prodotto bisognerà effettuare un cospicuo investimento allo scopo di far conoscere il prodotto ai consumatori e convincerli ad abbandonare altre marche per adottare quest'ultimo. Invece il budget stanziato in fase di maturità è di natura minore e più modesto dato che le vendite sono arrivate all'apice e si mantengono tali per un periodo prolungato.

La quota di mercato posseduta o quella da conquistare influenza sicuramente lo stanziamento di risorse in quanto se si possiede un'ampia quota, l'azienda può mettere a disposizione un budget di minore entità.

Inoltre, bisogna tenere in considerazione se il prodotto da pubblicizzare fa parte di un mercato scarsamente differenziato, cioè dove la distinzione tra i vari prodotti è davvero sottile: in questi casi, è necessario investire per far risaltare la propria marca sul mercato; oppure se fa parte di un mercato fortemente differenziato: in tal caso, la pubblicità è utilizzata solamente per rimarcare le differenze con i prodotti concorrenti.

Infine, è importante identificare il numero di ripetizioni necessarie affinché il messaggio raggiunga i consumatori in modo chiaro e coerente con quello che si vuole esprimere.

La definizione dell'esatto budget pubblicitario è molto difficile da identificare perché, come si è visto, esso è influenzato da molti fattori che possono essere controllati dall'azienda

totalmente e alcuni in modo parziale. Imprese come Kraft hanno elaborato dei modelli statistici ad hoc che cercano di calcolare in modo più preciso possibile il budget da utilizzare per raggiungere gli obiettivi pianificati anche se l'errore è sempre presente dovuto dalla presenza di elementi incontrollabili. A volte l'azienda cerca di affidarsi a valutazioni qualitative e meno quantitative proprio per cercare di marginare le incertezze.

Spesso in periodi di crisi, il primo fattore ad essere tagliato è proprio il budget di pubblicità: questo, nel lungo periodo, può portare ad una lenta perdita della quota di mercato con una negativa conseguenza all'immagine aziendale, mentre chi riesce a mantenere o accrescere la propria pubblicità rispetto ai concorrenti, può acquisire un vantaggio competitivo.

Il consumatore in difficoltà economica cerca di dilatare il più possibile l'acquisto per i beni durevoli finché esso non diventa una necessità e le aziende si devono adeguare a questi momenti, essa cerca di portare più attenzione a mezzi pubblicitari meno costosi e più diretti possibili come per esempio internet e quindi stanziare budget più sostanziosi per altre tipologie di comunicazione. Infatti negli ultimi anni si è visto un aumento di più del 30% per gli acquisti effettuati online che spaziano dai vestiti agli elettrodomestici, le aziende investono molto di più in un advertising su internet riducendo di conseguenza quello dei mass media che ormai il loro scopo è più quello di "farsi ricordare", mentre il marketing diretto volto a comunicare e persuadere direttamente il consumatore è diventato un punto fondamentale.

Parlando invece di numeri, la multinazionale Dentsu Aegis Network specializzata in media e marketing digitale, prevede che il budget pubblicitario globale investito nel 2018 sarà attorno ai 590 miliardi di dollari con un aumento del 3,5% rispetto al 2017, trainato da paesi con budget sempre in crescita come Germania, India, Russia e USA. Elemento fondamentale degli investimenti pubblicitari è il digital advertising attestato attorno ai 220 miliardi ai quali corrisponde una quota di mercato del 38% spinto dal mobile con i social media e superando ufficialmente i tradizionali mass media che si fermano al 35,5%.

2.3.3. Selezione dei mezzi pubblicitari

Un altro step per lo sviluppo della strategia pubblicitaria è quello dedicato alla scelta dei mezzi ottimali di comunicazione che l'azienda decide di adoperare per far raggiungere il proprio messaggio al mercato obiettivo. Il fine è quello di elaborare un piano per la scelta dei media che si configurano come un supporto per la pubblicità, in coerenza con il messaggio che si vuole far veicolare attraverso di essi e con il budget definito in precedenza.

La scelta dei mezzi avviene attraverso tre fasi principali che portano alla decisioni di quelli più affini con l'obiettivo pubblicitario aziendale.

La prima cosa che i responsabili della comunicazioni devono eseguire, è quella di determinare la capacità, la frequenza e l'impatto necessarie per ogni mezzo.

La capacità è vista come l'esposizione percentuale a cui le persone sono sottoposte dalla campagna pubblicitaria in un determinato momento.

La frequenza è vista come il numero di ripetizioni in cui il mercato obiettivo è esposto al messaggio da parte dell'azienda.

L'impatto desiderato è il "valore qualitativo" con cui un mezzo riesce ad esporre il messaggio. Solitamente, l'impresa è più convinta nella scelta di mezzi che riescano a coinvolgere il consumatore, cercando di tracciare le consumer expression (reazioni dei consumatori), invece di orientarsi ai mezzi che si limitano al raggiungimento di un'ampia circoscrizione di potenziali clienti, definita come consumer impression (contatti con i consumatori).

La seconda fase prevede la scelta dei mezzi pubblicitari tra la vasta gamma di strumenti disponibili sul mercato da parte dei marketing manager. I mezzi principali sono la televisione, i quotidiani, internet, le comunicazioni via posta, le riviste e la radio.

I responsabili della pianificazione puntano alla scelta dei mezzi più efficienti ed efficaci e per questo devono considerare varie voci da accostare a ciascuno di essi, alcuni esempi possono essere il costo da sostenere per il suo utilizzo e l'impatto sulle persone. I mass media anche se continuano ad avere una grossa fetta di mercato in quanto la maggior parte delle aziende li scelgono, il loro costo continua ad aumentare mentre gli spettatori si riducono.

Tutto ciò porta l'impresa a tenere in considerazione i mezzi digitali, i quali hanno costi contenuti e raggiungono molte persone raggiungendole in modo efficace e coinvolgendole in una relazione. Altre opzioni pubblicitarie possono essere i cartelloni, la sponsorizzazione di eventi, le affissioni pubblicitarie e la pubblicità presso il punto vendita. Quest'ultima è sempre stata importante e lo continua ad essere in quanto la decisione finale per la scelta della marca viene effettuata proprio nei negozi. Per alcune tipologie di prodotto la decisione di acquisto viene quasi totalmente effettuata e influenzata nei punti vendita.

L'ultima fase è quella relativa al timing e all'allocazione delle risorse, il modello prescelto dovrebbe far fede con gli obiettivi di comunicazioni prefissati, il pubblico obiettivo, e altri fattori di marketing da tenere in considerazione. Solitamente la scelta di programmazione per un prodotto può essere continua, in cui le esposizioni sono regolari in un determinato periodo; concentrata, tutte le risorse vengono allocate in un periodo prefissati; intermittente, gli investimenti pubblicitari sono seguiti da una pausa e poi da una ripresa dell'attività

pubblicitaria; pulsante, in cui la pubblicità non è mai interrotta e mantiene sempre bassi livelli rafforzati da qualche ondata di intensità.

2.3.4. Valutazione dell'efficacia della pubblicità

La misura dell'efficacia è una questione particolare e difficile da valutare soprattutto in momenti economici difficili. Le imprese sono chiamate a distinguere due tipologie di risultati: quelli in termini comunicativi e quelli in termini di vendite e profitto.

La valutazione per gli effetti della comunicazione pubblicitaria è quella di valutare l'efficacia dei mezzi scelti e del messaggio. Una possibile misurazione è quella di testare il messaggio prima e dopo la sua somministrazione. Si può mostrare ai consumatori l'annuncio prima di una sua completa diffusione e valutare il grado di piacimento e di ricordo, una volta diffusa la pubblicità si può valutare il livello di ricordo e la preferenza del prodotto.

La valutazione degli effetti in termini di vendite e profitti sono molto più difficili da eseguire e attuare un metodo che porti ad un risultato coerente con quello che è stata la pubblicità in sé. Essi di fatto sono influenzati da un molteplici fattori che sono anche esterni alle inserzioni, una possibile valutazione è quella di registrare le vendite in un determinato e confrontarle in un momento successivo alla diffusione della pubblicità e vederne la variazione positiva o negativa, anche se come detto in precedenza ci sono troppi fattori che influenzano il livello dei profitti e che possono portare ad una valutazione distorta sull'efficacia pubblicitaria.

3. CASI AZIENDALI

3.1. “The Epic Split” by Volvo

Il primo caso che si vuole trattare è quello proposto dall'azienda Volvo Trucks, appartenente al gruppo Volvo, impresa svedese che principalmente si occupa della costruzione di veicoli industriali e privati con focus ad un mercato B2B per l'industria.

Il costo degli autotrasporti è molto elevato, infatti la maggior parte dei clienti del gruppo è costituita da grandi aziende di logistica. In questo contesto, caratterizzato da pochi clienti privati, le pubblicità sono relativamente scarse in quanto comporterebbero più costi che profitti. Tuttavia, il mercato si è sviluppato e l'attenzione al prodotto è molto più ampia; infatti, anche persone che hanno poco a che fare con il prodotto, giocano un ruolo fondamentale nell'influenzare coloro che sono gli effettivi utilizzatori.

Spesso, soprattutto negli ultimi anni, si ricerca l'attenzione del pubblico tramite la rete, in quanto essa dà la possibilità di raggiungere un numero imponente di persone ad un costo contenuto. Questo processo è attuato da molte aziende perché permette anche di avere un feedback diretto da parte del mercato e instaurare una relazione con esso.

Anders Vilhelmsson, responsabile delle pubbliche relazioni di Volvo Trucks, ha affermato “...Volevamo sfruttare le opportunità offerte dai social media. Abbiamo capito subito che ci sono più persone interessate ai camion che uomini in giacca e cravatta grigia. Le persone intorno a loro sono anche influenti: autisti, famiglie, amici e coniugi. Tutti hanno voce in capitolo...”.

Nel novembre 2013, l'azienda Volvo ha avviato una strategia volta a puntare sulla possibile “viralità” del suo spot intitolato “The Epic Split”, in cui il protagonista è l'attore belga Jean-Claude Van Damme, famoso per i suoi film di azione.

Nello spot si può vedere l'attore con le braccia conserte che pronuncia la frase “Ho avuto alti e bassi. La mia parte di ostacoli e venti contrari. Sono le prove che mi hanno plasmato. Ora sono qui davanti a voi. Quello che vedete è un corpo scolpito alla perfezione. Un paio di gambe forgiate per sconfiggere le leggi della fisica, e una mente in grado di dominare la più epica delle spaccate”, tutto questo mentre tiene i piedi appoggiati agli specchietti dei due camion che stanno correndo parallelamente tra loro, e che pian piano, cominciano a divergere. Mentre i due camion incominciano ad allontanarsi, ecco che Van Damme con delicatezza scende in una spaccata impeccabile. Volto impassibile e sempre con le braccia incrociate, rimane in equilibrio in una posizione da vero e proprio film.

La casa di veicoli industriali voleva mettere in risalto le ottime caratteristiche dei propri camion che fino ad ora non si erano viste, lasciando sorpresi i tradizionali camionisti e al contempo persone normali, che non erano nel target principale dell'azienda, con la prodigiosa posizione assunta da "The Muscles from Brussels". L'obiettivo principale era quello di dimostrare l'affidabilità dello sterzo installato sui camion e il loro movimento, la precisione con cui essi percorrono il tratto di strada senza deviare la traiettoria dalla propria corsia.

L'idea di marketing ha avuto un successo smisurato, in pochissimo tempo è riuscita a raggiungere milioni e milioni di visualizzazioni e tutti ne parlavano, anche i più grandi siti di notizie. Il gruppo, quindi, ha raggiunto lo scopo di persuadere più persone possibili.

Sicuramente l'azienda ha capito di cosa lo spettatore avesse bisogno, cioè quello di presentare la pubblicità con l'accuratezza di un film, con un attore importante e non costringendolo alla visione, come una classica pubblicità su un canale televisivo.

Il successo di questa comunicazione persuasiva, che ha portato a dei risultati oltre le aspettative dei marketing manager, potrebbe essere analizzato attraverso cinque punti:

- **Il target:** come spiegato anche precedentemente, è un punto fondamentale per la creazione di una propria strategia pubblicitaria. Il pubblico obiettivo a cui si vuole far riferimento deve essere scelto con cura per non andare a trasmettere un messaggio sbagliato e ad uno spreco di risorse. In questo caso, il gruppo Volvo ha deciso di puntare su un target molto ampio proprio per poter rendere virale lo spot.

L'azienda ha puntato prima di tutto al classico camionista che passa una vita a macinare chilometri di strada per diverse ore al giorno e a tutte quelle aziende che devono garantire il trasporto di merci e personale in piena sicurezza, influenzati dalle persone attorno a loro, per esempio le mogli, che vedendo la pubblicità e quindi la sicurezza del mezzo, erano incentivate a spronare il marito all'acquisto per sentirsi più sicure quando egli sarebbe stato in giro per lavoro. Questo è un punto fondamentale per l'azienda che è riuscita a persuadere persone che non sono le dirette utilizzatrici del prodotto, ma fanno parte del gruppo che hanno un forte potere nell'influenzare la scelta di acquisto.

In secondo piano, avendo usato come protagonista una persona di fama, lo scopo era quello di stupire anche chi magari nella vita non avrà mai a che fare con dei mezzi pesanti: queste persone sono state influenzate e possono contribuire a far ulteriore pubblicità parlandone con amici, parenti, oltre a contribuire a lasciare reazioni sui siti e social.

- **La coerenza del messaggio:** lo spot anche se ha voluto dare uno stile cinematografico (facendo eseguire la spaccata fra due camion in corsa), ha mantenuto le aspettative

evidenziando come lo sterzo dei nuovi autotrasporti sia veramente preciso al millimetro e quindi la possibilità di eseguire delle posizioni ginniche in tutta tranquillità senza correre alcun rischio. Alla creatività della pubblicità sono state affiancate le caratteristiche del prodotto evidenziando la loro efficacia e trasmettendo la loro totale sicurezza rispetto ai possibili prodotti concorrenti così da persuadere il cliente all'acquisto del mezzo.

- **La regia e l'originalità:** il fatto di presentare lo spot con una visione da film, l'utilizzo di un attore famoso, l'utilizzo di una musica che fa da colonna portante e la rappresentazione del messaggio attraverso immagini e movimenti che danno un tocco di originalità nel descrivere le caratteristiche del proprio prodotto.
- **La condivisione del video:** la pubblicità ha preso una piega di successo, al punto di registrare milioni di visualizzazioni e articoli dedicati. Le persone interagivano con il video attraverso feedback e condividendo, non tanto per le fantastiche caratteristiche del camion Volvo, ma per il fatto che Van Damme riusciva ancora a fare prodezze come quella di una spaccata tra due mezzi in corsa ed era un modello da seguire per ogni uomo.
- **Bravura, ma anche fortuna:** sicuramente il video è stato un colpo di genio, progettato nel minimo dettaglio per influenzare il pubblico, dalle parole che pronuncia l'attore alla musica di sottofondo, volto a rendere epica tutta la scena da rimanere con la bocca aperta. Tuttavia, molte volte, creare la pubblicità perfetta può portare a risultati che siano al di sotto delle aspettative, bisogna considerare qualcosa che non deve mancare mai: la fortuna.

Tutto questo clamore, ha portato ad un aumento della visibilità aziendale. Molte persone dopo aver visto lo spot hanno deciso di intraprendere diverse azioni, alcune andando a vedere il sito, altre iscrivendosi ai canali di comunicazione della società e altre ancora andando direttamente nei punti vendita o informandosi per un possibile acquisto dei mezzi.

Volvo si è occupata di fare alcune interviste dopo la distribuzione del filmato, per cercare di misurare l'efficacia persuasiva messa in atto dallo spot.

I risultati dei sondaggi hanno evidenziato che tra coloro che hanno visto "The epic split", il 24% ha dichiarato di aver agito inseguito alla visione visitando un sito Web Volvo, una pagina social oppure contattando un rivenditore, mentre un 19% ha dichiarato di voler agire nell'acquisto nel più breve tempo possibile.

Durante il 2014, gli abbonati al canale YouTube di Volvo sono passati da meno di 10.000 a più di 90.000, mentre il numero di visitatori mensili dei siti web europei di Volvo Trucks è

raddoppiato. Il sondaggio ha mostrato un impatto molto positivo sulla percezione di Volvo come marchio di camion innovativo e moderno.

Le azioni intraprese sono state la risultante del mix di strategie utilizzate nello spot per persuadere il potenziale consumatore col fine di informarsi sul prodotto e in alcuni casi perfino ad acquistarlo preferendolo ai concorrenti. La cosa importante per l'azienda è stato quello di essere riuscita a persuadere non solo l'utilizzatore, ma anche le persone che lo circondano e che possono influenzarlo a spingerlo e convincerlo nell'acquisto. Tutto questo grazie all'utilizzo di uno spot originale: i camion protagonisti della pubblicità (ma non troppo), la musica che incanta, un ambiente da film e una performance da oscar che ha incuriosito e attratto chiunque.

È difficile misurare l'efficacia di una pubblicità e la sua incidenza sulle vendite e fatturato, però dal lancio dello spot che ha coinvolto l'attore Jean-Claude Van Damme nei primi del mese di novembre, Volvo ha registrato dei dati esaltanti sul fronte dei camion: le vendite sono balzate più del 30% rispetto a un anno prima. Il segmento dei mezzi pesanti rappresenta un mercato significativo per la casa produttrice e quindi una parte aziendale molto importante in cui si cerca sempre di innovare e incrementare la clientela che come in questa strategia pubblicitaria si è riuscita ad ottenere.

3.2. La strategia persuasiva di Abercrombie & Fitch

Il secondo caso che si vuole trattare per analizzare la persuasione, che può intervenire anche all'interno dei punti vendita, è quello dell'azienda Abercrombie & Fitch.

L'organizzazione, che oggi è comunemente identificata con la sigla A&F o con il suo logo raffigurante un alce, è stata fondata nel 1892 a Manhattan, ad opera di David Abercrombie e qualche anno dopo viene in parte acquisita dal facoltoso uomo d'affari Ezra Fitch.

Inizialmente il brand era conosciuto per il suo abbigliamento sportivo di classe e professionale per una società d'élite. Nel corso degli anni la società ha dovuto affrontare diverse difficoltà rischiando anche il fallimento, fino alla fine degli anni '80, quando decise di diventare una società a responsabilità limitata, riposizionandosi sul mercato dell'abbigliamento in modo da raggiungere un pubblico più ampio rendendolo uno dei brand del settore più riconosciuti oggi in tutto il mondo.

Nel primo decennio degli anni 2000 l'azienda ha molto successo entrando con campagne pubblicitarie nella vita degli adolescenti di tutto il mondo, portandoli a fare la fila per entrare in negozio ad acquistare il capo della loro marca preferita.

Abercrombie and Fitch è famoso per i suoi vestiti aderenti e taglie piccole, il vistoso logo con la scritta, un'illuminazione molto particolare all'interno dei propri negozi, il profumo simbolo del marchio che travolge chiunque entra ed esca dallo store e i suoi commessi che con la loro bella presenza accolgono e intrattengono i clienti. L'azienda, intenzionalmente, disegna i suoi punti vendita utilizzando delle strategie di marketing esperienziale che, combinate tra loro, portano alla creazione del marchio e ad un unico obiettivo: fare in modo che i consumatori acquistino i loro prodotti.

Il negozio più famoso si trova a New York sulla Fifth Avenue, celebre per i suoi negozi di lusso. In Italia il marchio è approdato durante il 2009 con un unico punto vendita, in Via Matteotti, in uno dei luoghi più importanti della moda milanese e fin dall'inizio si è saputo distinguere come un flagship store di successo.

Quest'ultimo rappresenta uno dei migliori strumenti a disposizione di un'impresa per presentarsi senza intermediari al pubblico e fidelizzarlo. Lo shopping diventa un'esperienza unica, un evento da ricordare con orgoglio sottolineando l'emozione avuta nell'acquisto. In generale, sono punti vendita che per la loro collocazione spaziale e per le loro particolari caratteristiche rappresentano un'evoluzione del punto vendita originale in cui vengono utilizzati ambienti prestigiosi, solitamente con un'ampia superficie espositiva, un vasto assortimento di prodotti con l'attenzione all'esposizione della merce, atmosfera unica e

suggestiva, un comportamento dei dipendenti che portano alla differenziazione di questi negozi.

Spesso viene inaugurato un flagship store non solamente per motivi economici, ma anche per dare una svolta allo stile e al format del marchio atualizzando l'immagine data al pubblico esterno, facendo diventare la fase di acquisto un'esperienza unica per il cliente.

I punti vendita A&F possiedono la peculiarità di riuscire a trasformare i visitatori in clienti utilizzando delle strategie comunicative che nel momento in cui vengono attuate, riescono ad entrare nella mente delle persone, al fine di costruire una specifica brand identity e di persuadere il consumatore all'acquisto; per far ciò vengono utilizzati strumenti di comunicazione di tipo hard, che riguardano principalmente elementi fisici del punto vendita, e strumenti di tipo soft, che prevedono la realizzazione di attività volte ad enfatizzare la presenza del cliente in negozio.

Per quanto riguarda le modalità hard, è possibile fare la distinzione tra elementi relativi alla struttura esterna (location e layout esterno) ed elementi di struttura interna (layout interno e atmosfera). Quindi, con riferimento alla prima modalità, abbiamo:

- **Location:** con questo termine si fa riferimento all'ubicazione del punto vendita, infatti, è una scelta molto importante da parte dell'azienda che ha un valore strategico e la sua decisione richiede uno studio dettagliato facendo riferimento a diversi parametri che consente di far emergere il potenziale dello store. Infatti, i punti vendita devono essere facilmente accessibili per il cliente e posti in quadrilateri di città importanti per attirare attenzione; si può notare come quelli di Abercrombie sono tutti localizzati in vie o piazze di estrema importanza per la moda cittadina, si pensi al negozio più famoso situato a New York sulla Fifth Avenue oppure a quello parigino sugli Champs Elysées.
- **Layout esterno:** riguarda, principalmente, la vetrina e l'entrare dello store. La vetrina può essere adibita all'esposizione di capi che si potranno trovare all'interno del negozio, posizionati o indossati da manichini che danno l'idea di un possibile outfit, oltre al fatto che possa essere utilizzata per intrattenere i passanti attraverso degli schermi audiovisivi e vengono rinnovate continuamente per trasmettere sempre nuovi stimoli. L'entrata è il collegamento tra la realtà esterna e l'interno del negozio. Entrambe le componenti possiedono la capacità di influenzare, fino da subito, la scelta di acquisto della clientela.

L'azienda newyorkese utilizza una composizione esterna molto particolare che la distingue da altri negozi. All'esterno dei punti vendita è possibile notare il bianco del marmo che si contrappone a delle grate nere che oscurano le vetrine, che non hanno la

funzione di mostrare al cliente i capi che potrà trovare all'interno, ma l'obiettivo è di aumentare il desiderio ad entrare per scoprire cosa si può trovare, persuadendo il consumatore a fermarsi e successivamente ad entrare.

- **Layout interno:** si riferisce alla disposizione del mobilio, delle attrezzature e dei prodotti. Il layout all'interno del punto vendita non risponde a esigenze logistiche per l'impresa, ma diventa una sorta di percorso che la clientela si crea in base alle proprie esigenze.

Le decisioni sulle disposizioni dei prodotti possono essere dettate da criteri di varia natura; in particolare, la loro disposizione sugli scaffali non è orientata a facilitare il consumatore durante la sua esperienza di acquisto, ma le strategie di sistemazione seguono delle regole fondamentali volte a influenzare le scelte, indirizzando il cliente verso specifici prodotti e facendogli cambiare idea, persuadendolo in modo che vada ad acquistare ciò che conviene all'azienda. L'insieme di queste tecniche, servono a catturare lo sguardo della clientela, convincendola all'acquisto così da incrementare le vendite.

Tra le strategie utilizzate da A&F c'è certamente l'attenzione posta all'arredamento interno, abbastanza insolito per un negozio di abbigliamento, dove si possono notare: delle palme e tavole da surf, in modo da rendere il luogo vacanziero e dare l'idea di poter vivere come un surfista; il logo del brand che oltre a trovarsi stampato vistosamente sui capi di abbigliamento, lo si trova anche nel classico alce imbalsamato; poltrone in pelle per rilassarsi e tutto il contorno costituito da luci soffuse, musica, profumo e modelli che cercano di influenzare il cliente.

- **Atmosfera:** rappresenta un elemento fondamentale dello spazio interno dello store, in grado di coinvolgere il visitatore e di renderlo protagonista del processo di acquisto. In passato l'atmosfera del punto vendita era poco valorizzata perché ritenuta futile a influenzare il cliente. Oggi, invece, assume un valore diverso, è considerata come un mezzo importante per la comunicazione, in grado di instaurare e rafforzare legami con i consumatori. Di fatto è molto importante che il potenziale cliente riesca a percepire diversi elementi, che combinati tra di loro, portano a stimolare i suoi sensi spingendolo a tornare e ad acquistare il prodotto. Gli stimoli di tipo sonoro, olfattivo e visivo, riescono a differenziare l'ambiente di vendita e influenzare la sfera emotiva del cliente rendendo più piacevole e coinvolgente l'esperienza in negozio. Infatti, ambienti con una determinata atmosfera riescono a valorizzare di più il brand, oltre ad aumentare le visite e i volumi di vendita influenzando fortemente la scelta di acquisto. In particolare, l'atmosfera di un buon punto vendita dovrebbe servirsi di fattori quali:

visivi, tattili, sonori, olfattivi, gustativi e sociali, al fine di generare una comunicazione persuasiva efficace.

Abercrombie il suo successo lo deve soprattutto all'ambiente che è riuscita a creare all'interno del negozio. L'azienda è stata capace di creare un locale alla moda, più che un negozio di abbigliamento, in cui gli elementi principali sono: la musica giovanile ad alto volume, il profumo inebriante all'interno e all'esterno del negozio e un ambiente buio con particolari luci per catturare l'attenzione sul singolo prodotto.

Il consumatore, di solito non pensa alla musica di sottofondo che sente all'interno di un negozio, ma nella sua mente, essa viene analizzata e viene utilizzata per regolare le emozioni, influenzare gli stati d'animo e portare il cliente ad uno stato fisico e mentale che di conseguenza è spinto a spendere di più. Proprio per questo A&F utilizza la musica ad alto volume, consentendo alle aziende di mantenere una clientela più giovane, in quanto alle persone anziane potrebbe dare fastidio; inoltre, l'azienda cerca di innescare l'acquisto impulsivo creando un ambiente che stimola eccessivamente il cervello.

Il profumo, invece, è uno dei simboli del brand, il quale possiede una propria linea di fragranze maschili chiamata "Fierce" che aleggia all'interno dei negozi e che si può percepire anche appena fuori, molto forte e apprezzato dalla clientela e che l'azienda etichetta come uno "stile di vita". Abercrombie è consapevole di voler produrre l'immagine di un giovane ragazzo affascinante e, associando la sua fragranza con i suoi negozi, nella clientela maschile si crea la volontà di voler profumare come i modelli e il personale di vendita andando ad acquistare, quindi, il flacone di profumo all'interno del negozio.

Le luci all'interno dello store sono molto particolari, l'ambiente è molto buio volto a rilassare il cliente che nel mentre viene influenzato da altri sensi, mentre le luci, posizionate all'interno dei ripiani degli scaffali, cercano di mettere in risalto il singolo prodotto così da far passare in secondo piano il prezzo.

Per quanto riguarda gli strumenti di tipo soft, possiamo avere:

- **Intrattenimento:** l'azienda può sviluppare questo elemento attraverso performance musicali, teatrali oppure eventi realizzati nel punto vendita; delle forme creative per intrattenere il consumatore, l'utilizzo di spazi adibiti a particolari attività. Nel caso in questione, una tradizione è di scattarsi la foto con i modelli, uno stratagemma per immortalare il momento che rimane nel tempo creando un senso di nostalgia per

l'esperienza vissuta così da persuadere ad un possibile ritorno, mentre le foto che verranno mostrate ad altri, innescherà nei nuovi clienti la voglia di visitare il negozio.

- **Interazione:** è molto importante comunicare direttamente il valore del brand stimolando di continuo il consumatore rendendolo partecipe all'acquisto. Un fattore importante è sicuramente quello attuato dalle interazioni che il personale di vendita instaura con i clienti. Essi fanno capire l'identità della marca e guidano il consumatore nell'esperienza all'interno del negozio. Abercrombie, infatti, utilizza modelli e commessi che cercano di persuadere il consumatore con frasi in inglese, dando un tocco di internazionalità al brand, oltre al fatto che possiedono una bella presenza sia fisicamente sia nel modo con cui si rivolgono alla clientela portandola a volere assomigliare a loro, perché visti come il modello da seguire, vestendo A&F e di conseguenza prestando poca attenzione al prezzo e qualità, ma la cosa importante è poter indossare quello che i modelli indossano per sentirsi parte integrante del gruppo.

Un mix di tutti questi elementi riesce a spiegare il successo del marchio nel mondo, portando i ricavi a diversi miliardi con l'apertura di circa 600 negozi, anche se negli ultimi anni l'azienda non è stata esente da diverse critiche per la rigida immagine mantenuta nei punti vendita e da una crisi che ha portato ad una rivisitazione dell'intera strategia aziendale, cercando di mettere da parte l'idea che i suoi prodotti siano solamente indossati da persone con un bel fisico e ricche. Probabilmente, i giovani di oggi, hanno esigenze differenti avendo a disposizione diverse altre opzioni di acquisto, grazie anche all'era del digitale, e premiano la distinzione sentendosi liberi di vestire come vogliono e non come una marca impone. Tutto questo, non toglie l'utilizzo di una strategia e il ruolo fondamentale che l'azienda ha avuto come modello di comunicazione persuasiva nel mondo del retail.

Conclusioni

Durante la stesura di tale elaborato è stato analizzato il concetto di persuasione sotto il profilo comunicativo che può essere applicato a diversi campi di azione come la pubblicità e il retail. L'obiettivo è stato quello di mostrare in che modo la persuasione entra a contatto con le persone, le modalità con cui le aziende applicano diverse strategie e sfruttano il potenziale dei mezzi comunicativi diretti e indiretti per instaurare un rapporto con il consumatore al fine di influenzarlo raggiungendo i propri obiettivi e portando i clienti a sentirsi realizzati per le decisioni prese.

A partire dall'argomento comunicazione, trattato nella prima parte, in cui è stato definito generalmente il suo significato e analizzata una sua costruzione efficace, è stato possibile, in seguito, applicare alcuni studi condotti in diversi anni da psicologi ed economisti che cercano di spiegare gli effetti qualitativi e, dove possibile, quantitativi della comunicazione persuasiva sul consumatore. I risultati ottenuti, come si può notare, sono di vario tipo e alcune volte discordanti tra loro, ma sottolineano sempre l'importanza e l'efficacia della comunicazione persuasiva per influenzare l'acquisto e le preferenze delle persone.

Nella seconda parte è stata analizzata la pubblicità in tutti i suoi vari aspetti e la definizione dei diversi passi strategici da eseguire per la sua creazione; inoltre, sono state illustrate le varie tipologie concentrandosi sul ruolo persuasivo e ha portato alla conclusione che la maggior parte delle aziende utilizzano pubblicità persuasive per i loro prodotti in modo da competere e trarre un vantaggio competitivo sul mercato, pochissime sono le imprese che possono permettersi di trascurare questo metodo.

Considerando la tipologia persuasiva della pubblicità è stato analizzato il caso Volvo, un esempio di spot persuasivo di successo che ha portato a dei risultati evidenti per l'azienda sia dal lato economico sia da quello sociale. Il gruppo è riuscito ad applicare una strategia persuasiva efficace, andando ad utilizzare un insieme di elementi volti a progettare lo spot non solamente per i diretti utilizzatori del prodotto, ma anche per persone al di fuori del principale target aziendale che sono in grado di influenzare l'acquirente.

Infine, è stato provato come la comunicazione persuasiva si può trovare anche all'interno di un negozio con il caso A&F. Il segreto del suo successo è attribuibile a tutti gli elementi di marketing esperienziale, analizzati uno per uno, che combinati tra di loro hanno portato ad un modello di negozio persuasivo che riesce ad influenzare il consumatore dove chiunque è attratto ad entrare per poi uscire con una borsa piena di capi di abbigliamento appena comprati.

Bibliografia

CIALDINI, R., 2010. *Le armi della persuasione: come e perché si finisce con dire di sì*. 2^a ed. Firenze: Giunti Editore.

DELLA VIGNA, S., GENTZKOW, M., 2010. Persuasion: Empirical Evidence. *The Annual Review of Economics*, 2 (1), 643-669.

DELLA VIGNA, S., KAPLAN, E., 2007. The Fox News Effect: Media Bias and Voting. *The Quarterly Journal of Economics*, 122 (3), 1187-1234.

KOTLER, P., et al., 2015. *Principi di marketing*. 15^a ed. Milano: Pearson Italia.

LEWIS, R., REILEY, D., 2009. *Does retail advertising works! Measuring the effects of advertising on sales via a controlled experiment on Yahoo!*. Yahoo! Research.

OLIETTI, A., 2012. *Abercrombie: strategie di un brand in declino (ma solo negli USA)*. Brandforum.it [online]. Disponibile su < <http://www.brandforum.it/papers/1052/abercrombie-strategie-di-un-brand-in-declino-ma-solo-negli-usa> > [Data di accesso: 20/08/2018].

SALVATORI, A., 2018. *Investimenti pubblicitari, Dentsu alza le stime per l'Italia +1,9% nel 2018*. Engage: contemporary marketing & media [online]. Disponibile su < <https://www.engage.it/ricerche/investimenti-pubblicitari-dentsu-alza-le-stime-per-litalia-19-nel-2018> > [Data di accesso: 19/07/2018].

SWIFT, J., 2014. *Van Damme is least effective Volvo ad*. Campaign [online]. Disponibile su < <https://www.campaignlive.co.uk/article/van-damme-spot-least-effective-volvo-ad/1288088> > [Data di accesso: 4/08/2018].

TUNISINI, A., PENCARELLI, T., FERRUCCI, L., 2014. *Economia e management delle imprese*. 1^a ed. Milano: Ulrico Hoepli Editore.