

Corso di sviluppo del manageriale



“I Sistemi di Comunicazione nelle Organizzazioni Sanitarie”

Milano, 4 Aprile 2019

Docente: Fabrizio Iaconetti Partner



Indice

Il posizionamento competitivo

Il concetto di Brand

La Brand Identity

La Brand Strategy

Il Targeting

Case History

Briefing Contract

Briefing

Contract_Esempio

Il posizionamento competitivo

Il posizionamento competitivo

C'è un solo modo per uscire dalla massa.



Differenziarsi per valore
competitivo percepito.

Senza una differenziazione percepita, che un certo pubblico possa giudicare di «valore», l'ascensore verso l'insuccesso si mette

Il posizionamento competitivo

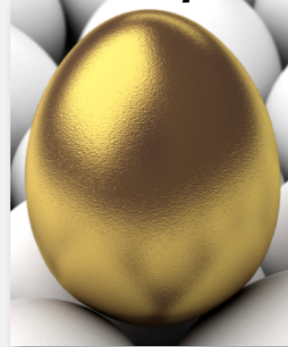
Per creare un posizionamento competitivo, bisogna quindi creare un Valore Differenziale Percepito.

E per farlo, dobbiamo ragionare su una serie di elementi concettualmente semplici.

Cosa
fanno gli
altri

*Come si struttura
l'offerta di mercato*

Valore
Differenziale
Percepito



Cosa
facciamo
noi

La nostra originalità

Perchè

Le motivazioni

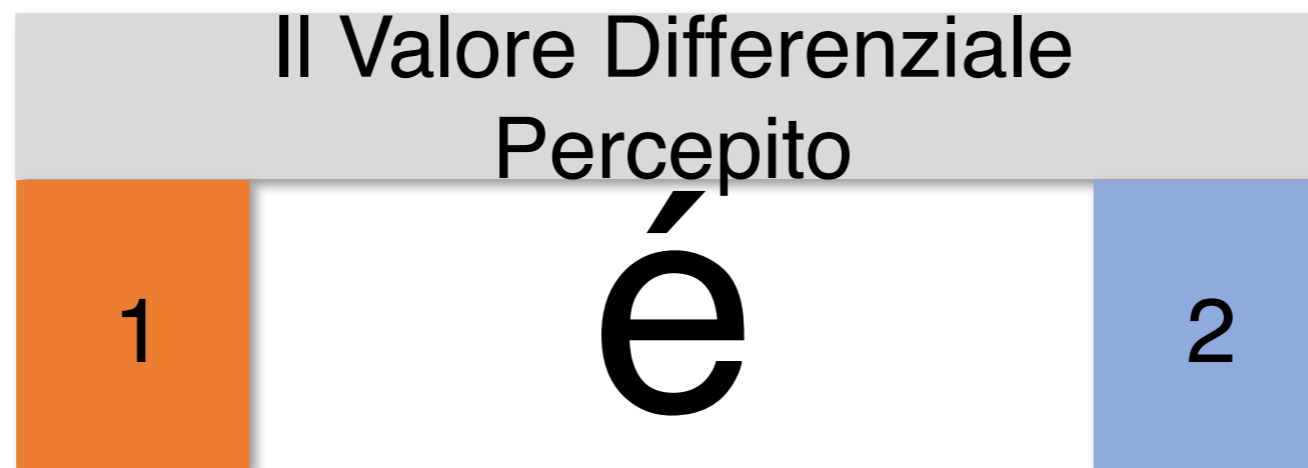
Chi giudica
il valore

*La percezione del
Pubblico*

Il Valore Differenziale può dipendere da fattori molto diversi fra loro: da fattori intrinseci a fattori legati alla Comunicazione. L'unica cosa che

Il posizionamento competitivo

Prima di approfondire il concetto di Valore Differenziale Percepito dobbiamo fare due considerazioni chiave.



Punto di arrivo,
non di partenza

Non siamo noi
a decidere ma il
Pubblico

La costruzione del Valore Differenziale Percepito è un percorso preciso e strutturato che necessita di grande coerenza nel tempo!

Il posizionamento competitivo

Da dove partiamo allora?

Semplice!
Da un Valore Differenziale
di Brand



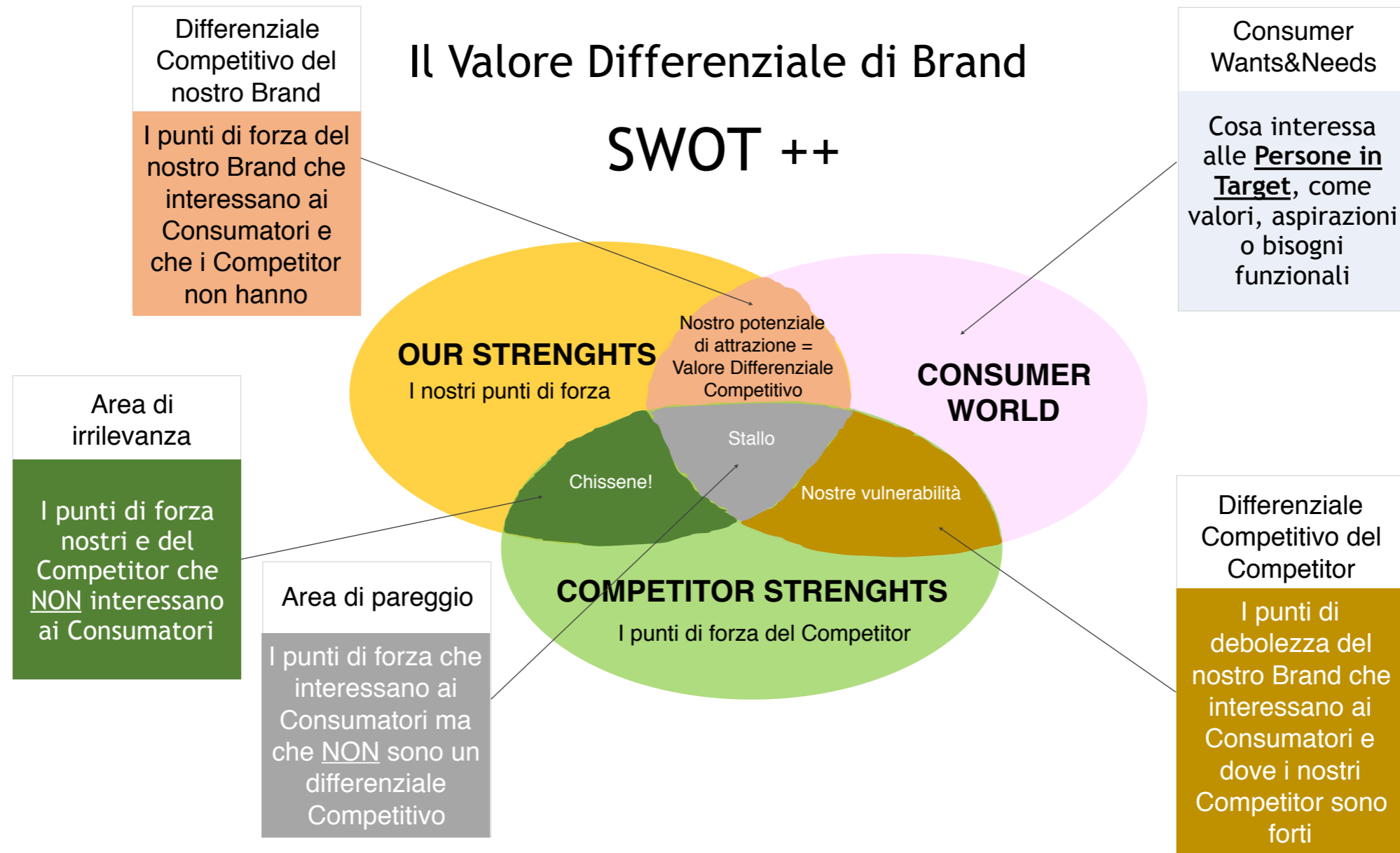
Che poi NOI trasformeremo
in Valore Differenziale Percepito
grazie a un piano di Brand
Building strutturato

Il processo di Brand Building è un processo multi_disciplinare che integra una serie di elementi definiti di Marketing&Comunicazione.

Il posizionamento competitivo

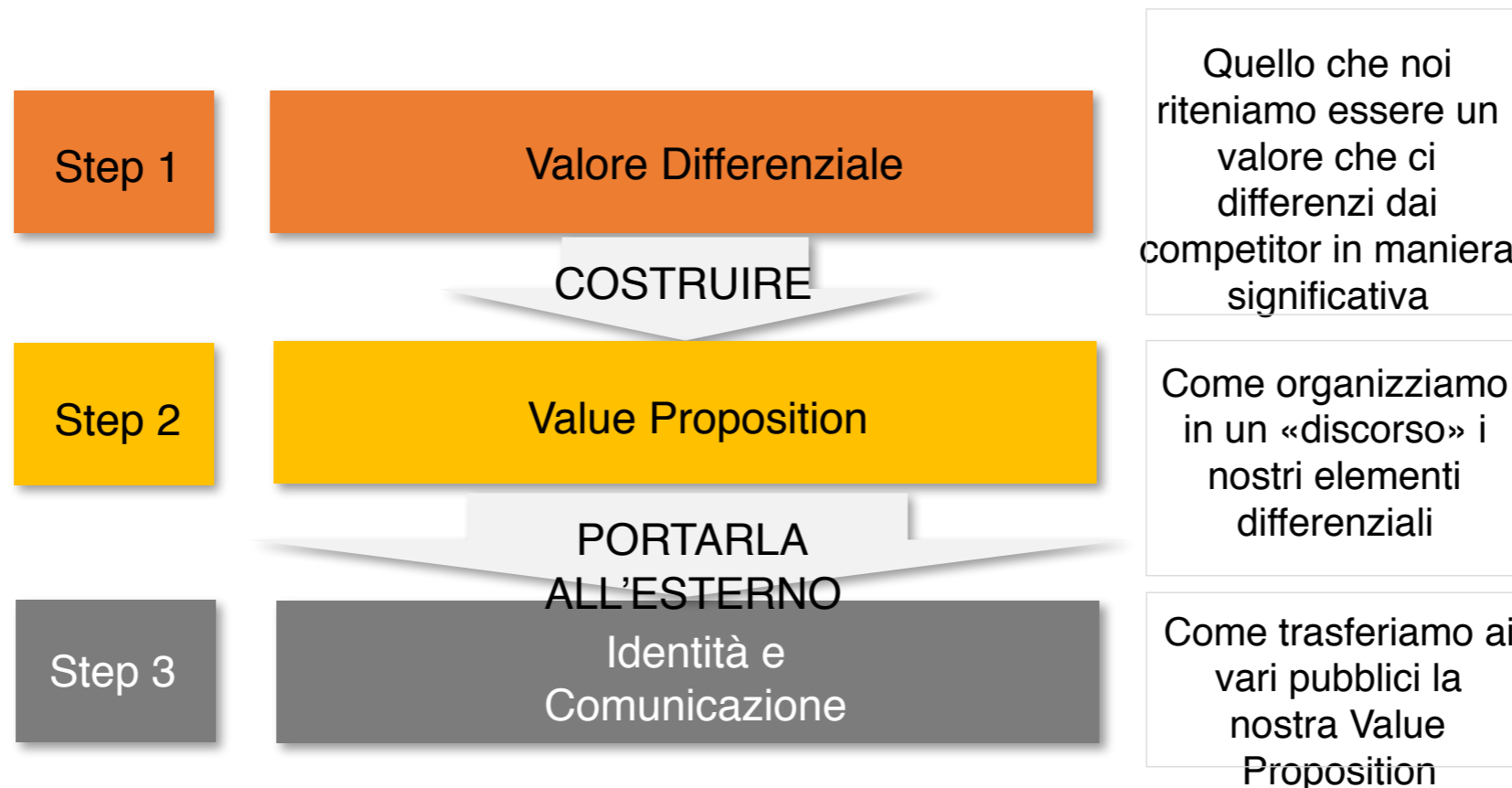
Il Valore Differenziale di Brand

SWOT ++



Il posizionamento competitivo

Una volta definito come vogliamo posizionarci competitivamente per Valore Differenziale Percepito, dobbiamo stabilire cosa fare perché questo accada.



La Value Proposition è una condizione necessaria ma non sufficiente al nostro successo!

Il posizionamento competitivo

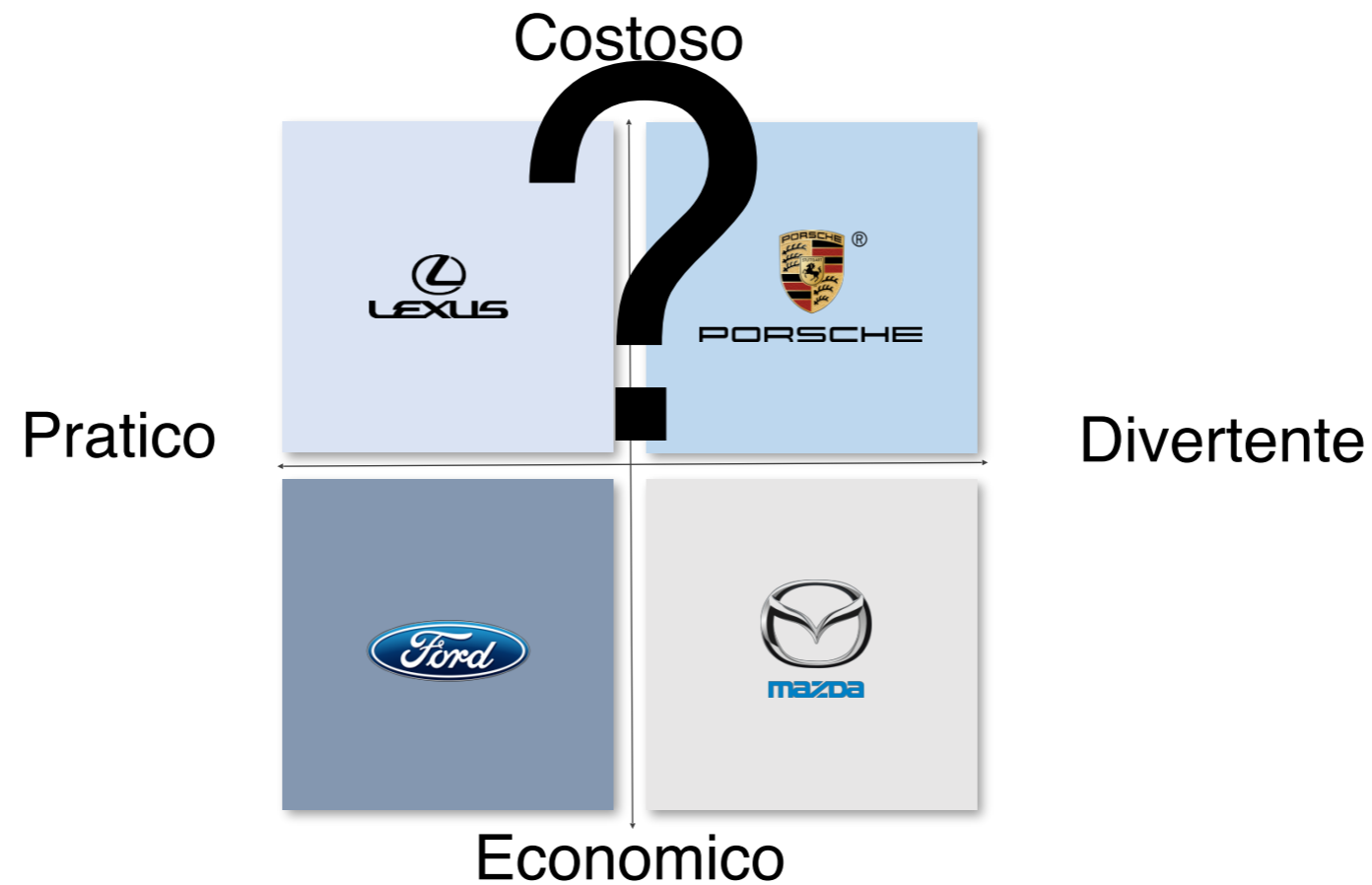
Concettualmente, il percorso necessario è il seguente.



Il Posizionamento Competitivo (Value Proposition) viene espresso dal Brand attraverso la Comunicazione e la Relazione con un certo Pubblico, che attribuisce o meno al Brand un Valore Differenziale, rendendolo Percepito.

Il posizionamento competitivo

Ad esempio, se dovessimo lanciare una nuova auto, dovremmo prima capire le coordinate di mercato più rilevanti per noi all'interno delle quali identificare un Valore Differenziale che possa diventare «Percepito».



Questo è solo il primo passo di orientamento.
Poi dovremo approfondire ogni singola variabile rilevante.

Il posizionamento competitivo

Prendiamo ad esempio il case del Brand Nike, alle origini e lancio nel 1988

Tutto parte quando Bill Bowerman, un allenatore dell'Università dell'Oregon, fonda insieme ad un suo atleta (Philip Knight) l'impresa Blue Ribbon Sports, che inizialmente si limita a importare le scarpe giapponesi Tiger negli Stati Uniti. Oltre ad allenare alcuni tra i migliori atleti statunitensi e a commerciare scarpe sportive, Bill inizia parallelamente ad interessarsi al jogging, una pratica tutt'altro che popolare a quell'epoca. Studia, osserva, propone: nel 1966, insieme ad un cardiologo, pubblica il libro Jogging, che oggi viene visto come il trampolino di lancio della jogging-mania che investì gli Stati Uniti negli anni Settanta.

Oggi il valore della sua società è infatti di 71 miliardi di dollari.

30 miliardi di dollari di vendite annuali e con una crescita del 10% nell'ultimo quinquennio

Parte integrante della memorabilità del Brand Nike è lo Swoosh

Grazie alla nuova cultura del Jogging, alcuni consumatori cominciarono a non sentire più il bisogno di scarpe da corsa migliori, bensì di un modo migliore per tenersi in forma. Coerentemente, la Value Proposition di Nike, si sganciò dalla prestazione delle scarpe, per comunicare il valore del jogging per le persone.

Nei primi anni Settanta, la Blue Ribbon Sports cambia il proprio nome in [Nike](#) (rifacendosi alla mitologica personificazione alata della vittoria): quello che prima era un semplice distributore di scarpe sportive diventa così **un'azienda produttrice**.

La storia ci racconta che le prime soles in assoluto disegnate da Bill vennero create attraverso la macchina per i waffle della moglie.

Dal modello artigianale stampato con una macchina per waffle si sviluppò il primo prodotto arrivato sul mercato sotto l'egida Nike, ovvero le Nike Moon Shoe.

Nel luglio del 1988 la Nike lanciò per la prima volta [lo slogan pubblicitario "Just Do It"](#) inventato da Dan Wieden, impressionato dalle ultime parole di un condannato a morte nello Utah. «Let's do it», dette da un pluriomicida: «avanti, facciamolo».

Il Posizionamento Competitivo (Value Proposition) viene espresso dal Brand attraverso la Comunicazione e la Relazione. La definizione di questo processo viene chiamata Brand Strategy.

Il posizionamento competitivo

In termini competitivi, all'epoca le aree di posizionamento del mercato scarpe da ginnastica erano le seguenti.



Il Posizionamento Competitivo (Value Proposition) di Nike era fondato su una idea rilevante per un certo Pubblico e non su un'affermazione di superiorità del prodotto.

Il posizionamento competitivo

Come è stato tradotto il posizionamento competitivo attraverso messaggi e spot nel corso degli anni.



Il Valore Differenziale Percepito di Nike si basa ancora oggi sullo stesso posizionamento competitivo delle origini.

Il posizionamento competitivo

Le quattro condizioni per un posizionamento competitivo di successo.

Originale

Se non è originale è una copia, e se è una copia non ha un valore differenziale.

Difendibile

Se l'originalità, la rilevanza e la prospettività non sono difendibili, la posizione competitiva è vulnerabile

Rilevante

Se l'originalità non è anche rilevante per un determinato Pubblico, è solo una curiosità e/o stravaganza

Prospettico

Se l'originalità e la rilevanza sono solo valide nel breve periodo, gli investimenti rischiano di essere ingiustificati

Se manca anche una sola di queste condizioni, il posizionamento competitivo è inefficace e/o effimero e/o vulnerabile



Il posizionamento competitivo > Sintesi

- 1) Il primo passo verso il successo è la creazione di un posizionamento competitivo rilevante, che possa essere percepito dal Pubblico come un Valore Differenziale.
- 2) Il secondo passo è la creazione Brand in grado di «rappresentare» al meglio questo posizionamento competitivo. (Brand competitivo)
- 3) Per creare un Brand competitivo bisogna partire dalla definizione della sua identità. (Brand Identity)

Il concetto di Brand

Il Brand

Parlare di Brand senza tener conto dei meccanismi percettivi è oggettivamente illusorio e pericolosamente fuorviante.

Gli esempi che seguono aiutano a focalizzarsi sul tema.

Prima di aver avuto una esperienza personale...



Vi fidereste
di quest'uomo?

Probabilmente no.

E questa è una decisione che avete preso sulla base di alcune “informazioni”.

Il Brand

Nel campo della salute, misurereste la temperatura con questo termometro?



Certamente no.

Perché siete **consapevoli** che le vostre decisioni sarebbero basate su “informazioni” non **attendibili**.

Il Brand

Nel campo della Comunicazione, quali informazioni sono per noi attendibili?



E' logico pensare che siano quelle che noi ricaviamo direttamente dai nostri sensi.

Il Brand

La certezza assoluta è che noi **siamo convinti** di avere un **filo diretto** con le informazioni grazie ai **nostri** sensi.



Quello che ci trasmettono i **nostri** sensi sono per noi delle **certezze percettive** sulle quali basiamo le prime decisioni "semplici".

E queste decisioni "semplici" diventano **la base** di tutto il sistema di decisioni "**complesse**" a valle.

Il Brand

Prendiamo quello che in Comunicazione è il senso più importante: la vista.



E se avessimo puntato un milione di euro sulla “certezza” del colore?
Questa “decisione” non sarebbe senz’altro stata vincente.

Il Brand

Come mai le informazioni sulle quali prendiamo delle decisioni si rivelano **sbagliate**?

Perché il nostro software percettivo ha una sua precisa logica costruttiva.



Elaborazione **attiva**

NON



Registrazione **passiva**

E' un **errore concettuale** grave pensare che il nostro software percettivo registri **passivamente** le informazioni. Partiamo da qui.

Il Brand

In Comunicazione quindi non ha senso partire dalle “**informazioni**”, assumendo che il compito del Comunicatore sia solo quello di **trasmetterle** come sono.

L'unica possibilità sensata è partire dalla **risposta** che vogliamo ottenere, cercando di capire qual è lo **stimolo** più efficace nel provocarla, evitando ogni possibile **distorsione percettiva**.

Risposta



Stimolo



La base del Brand Building è in primis comprendere e gestire il processo .

Il Brand

L'approccio corretto alla Comunicazione (Risposta_Stimolo), **impone** la definizione puntuale della **risposta** da ottenere come **prima decisione** in assoluto da prendere.

Vogliamo vendere un prodotto a qualcuno?



O far sì che qualcuno muoia dalla voglia di acquistare un Brand?



Attenzione! Le due risposte **non** sono equiparabili e sono generate da **stimoli diversi**. Ergo è necessario decidere quale delle due sia la risposta desiderata!

Il Brand

Alla domanda «perché il Brand vs Prodotto», possiamo rispondere in modo molto concreto dopo qualche riflessione.



Perché il Brand è un eccezionale moltiplicatore di valore.

Il Brand

La nostra idea di cosa significhi
fare Branding parte da qui.

La Brand Identity

La Brand Identity

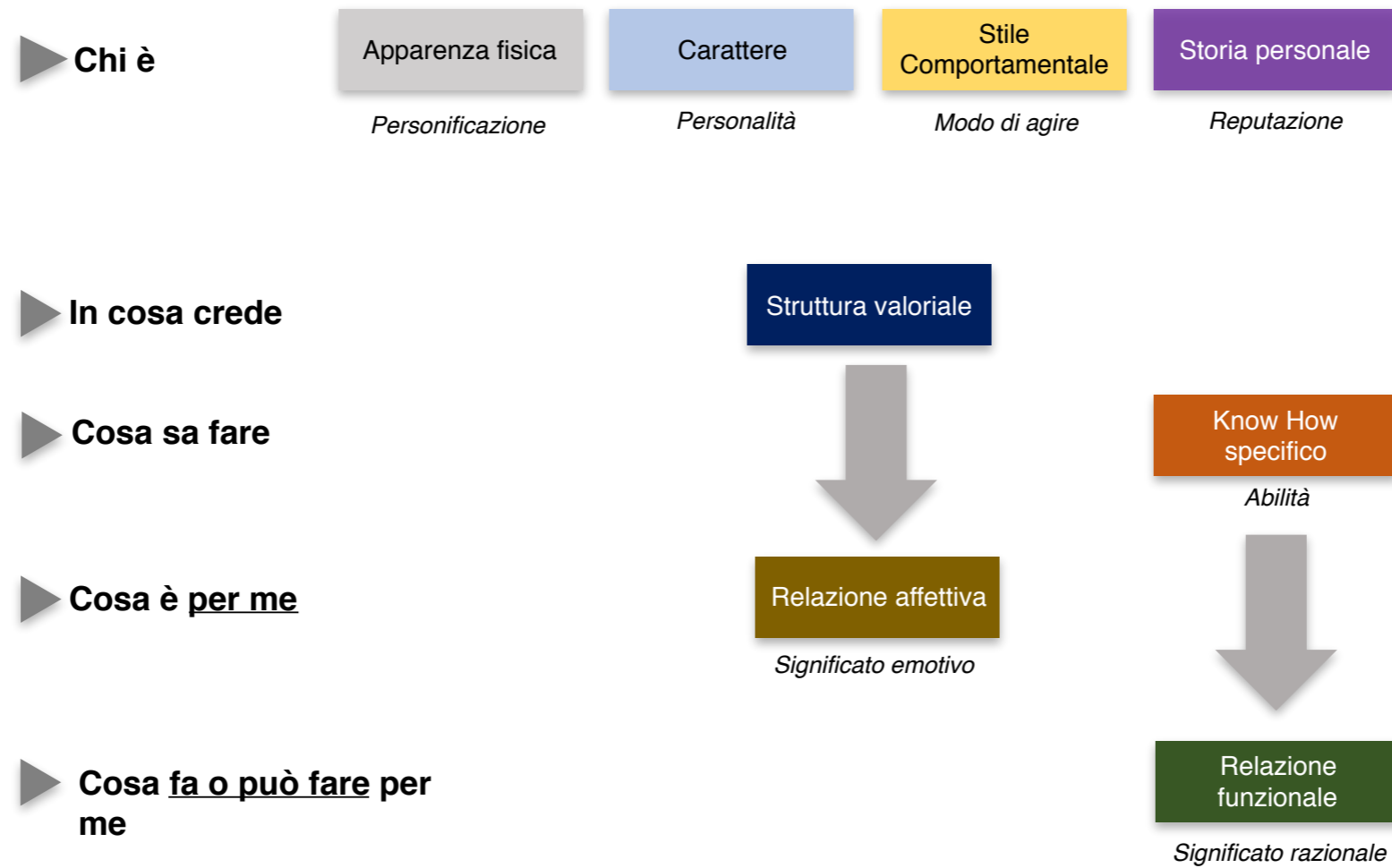
L'idea di Brand è pensiero astratto, e lavorare concretamente sul pensiero astratto è molto complicato perché poco «oggettivabile». Ecco perché è nata e si è sviluppata la prassi di immaginare il Brand come una persona reale, con tutti i suoi elementi caratterizzanti.



Pensare il Brand come una persona fisica aiuta a visualizzarlo univocamente in modo sufficientemente «oggettivo» per poter costruire una catena di senso coerente.

La Brand Identity

La persona è un insieme complesso che presenta una serie di sfaccettature a 360°



Definire univocamente la Brand Identity è il primo passo per costruire un Brand forte e vincente

Il Brand

Lo strumento che usiamo per definire la Brand Identity nelle sue varie componenti è il Brand Prism.



Brand Identity > Esempio

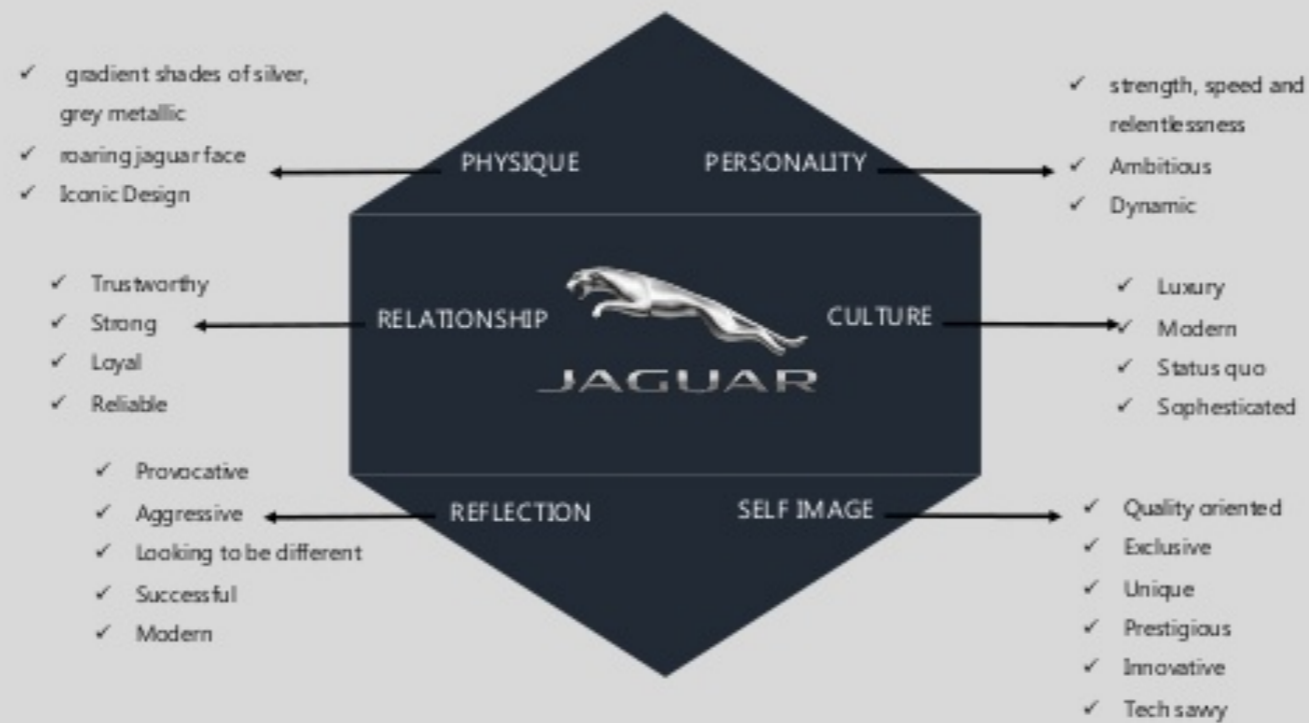


Brand Identity > Esempio



Brand Identity > Esempio

JAGUAR BRAND IDENTITY PRISM



Case TREE > Posizionamento Competitivo e Brand Identity

**Parliamo di noi e di come
possiamo ragionare in
pratica sui temi che abbiamo
condiviso fin qui.**

Il posizionamento competitivo

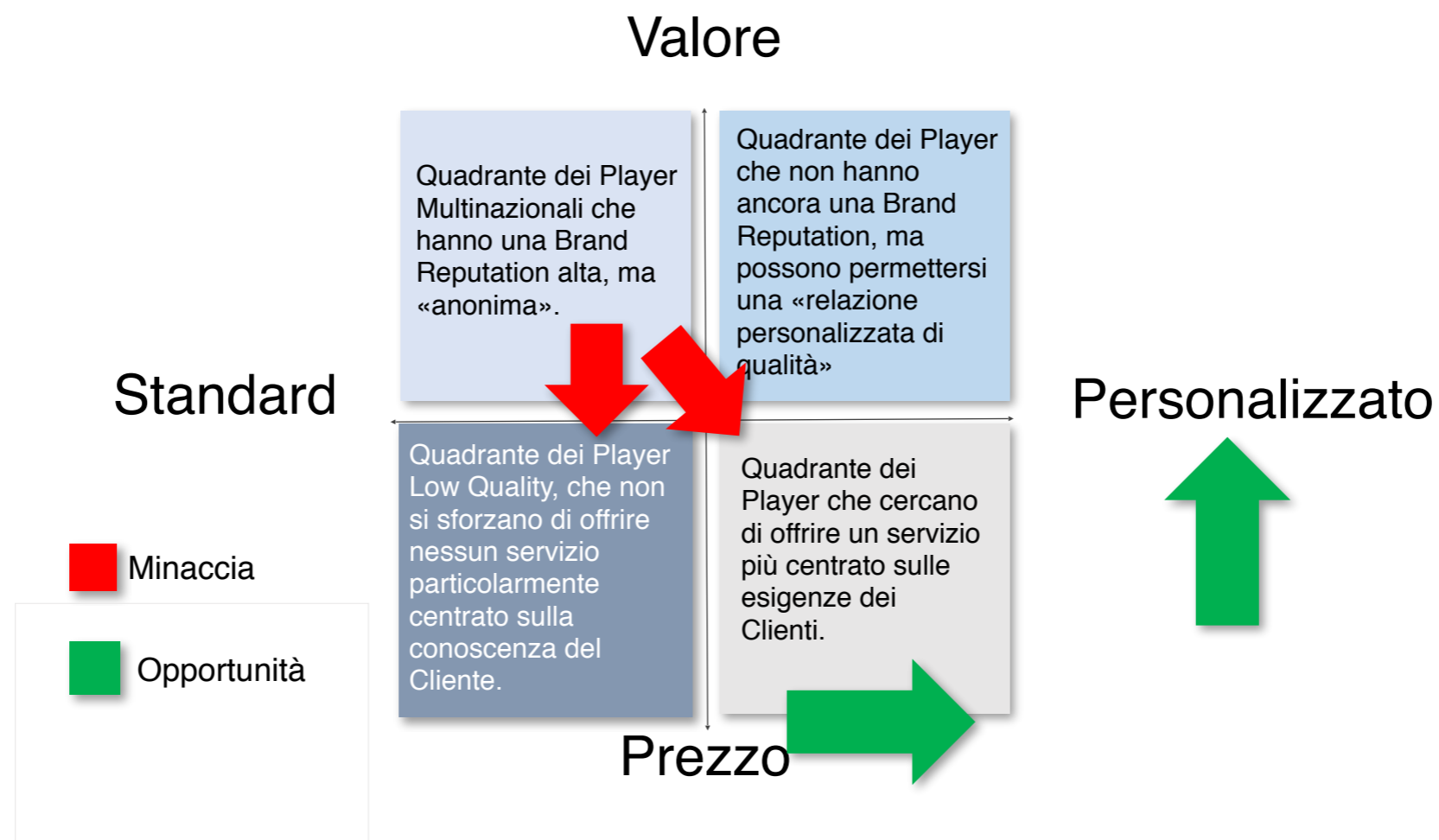
Il Valore Differenziale di Brand

SWOT ++



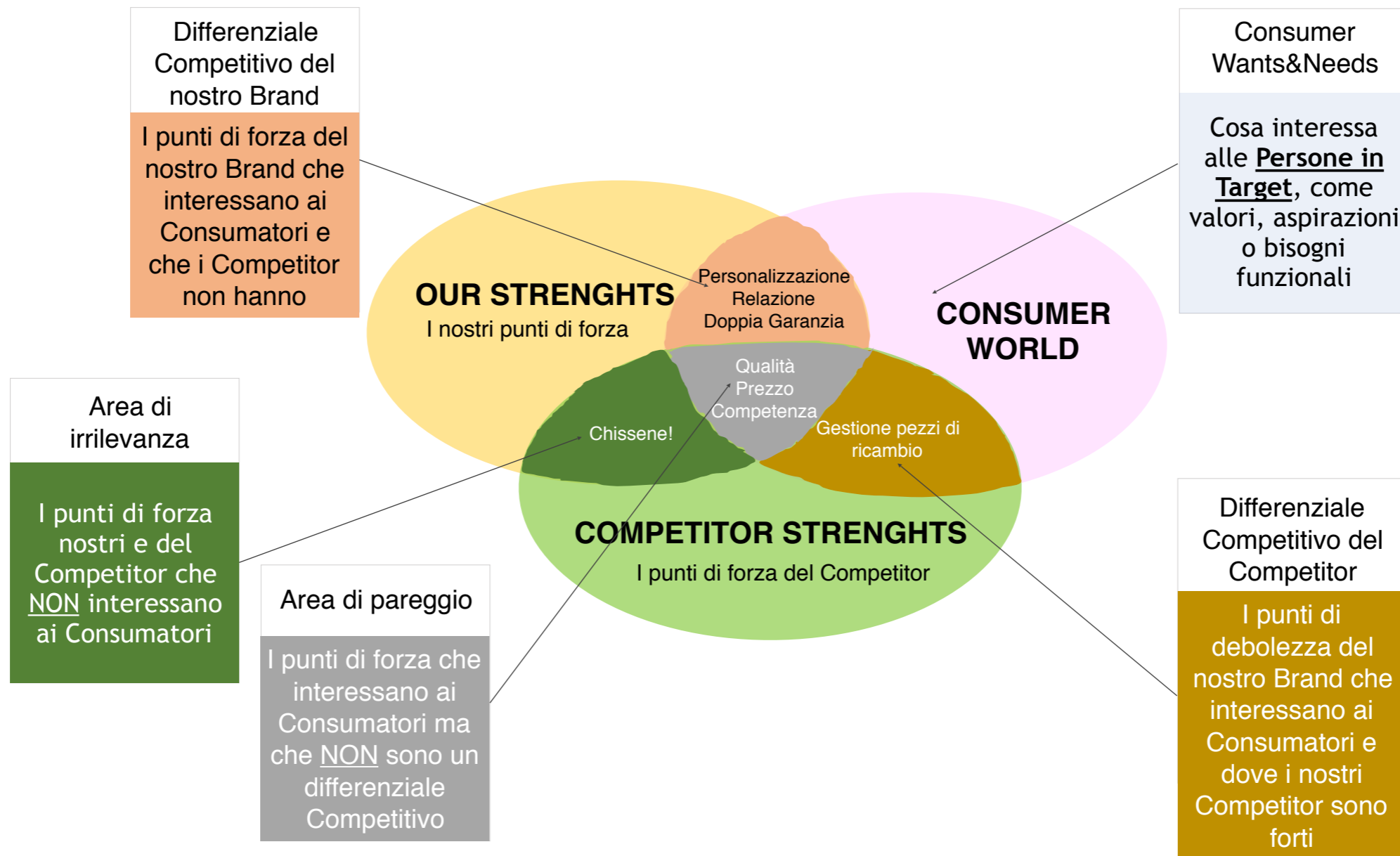
Il posizionamento competitivo nel mondo «Manutenzione»

Ad esempio, per identificare un Valore Differenziale che possa diventare «Percepito» ragioniamo su una mappa di questo tipo.



Questo è solo il primo passo di orientamento.
Poi dovremo approfondire ogni singola variabile rilevante.

Il posizionamento competitivo di TREE

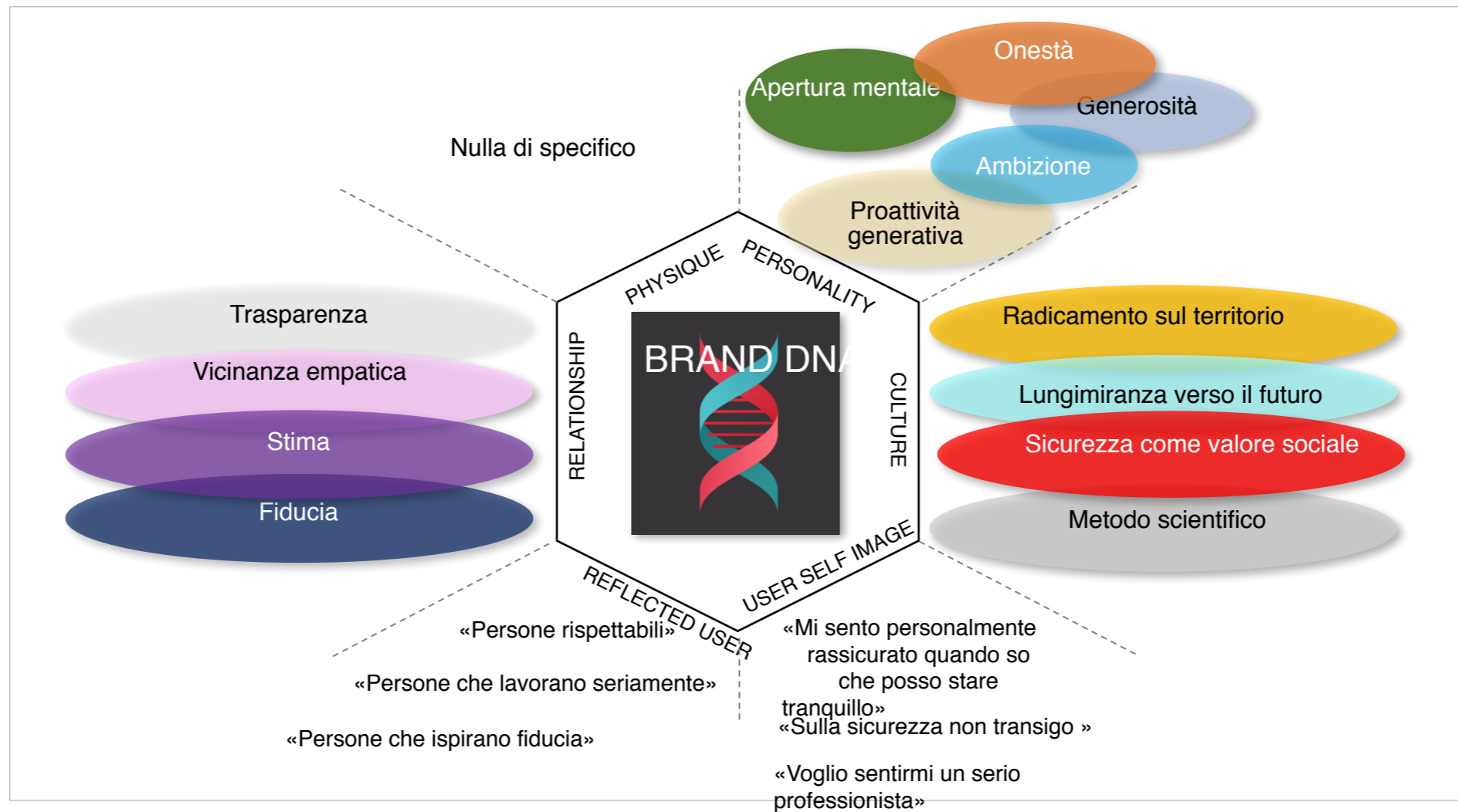


Il Brand

Lo strumento che usiamo per definire la Brand Identity nelle sue varie componenti è il Brand Prism.



Brand Identity TREE



Sintesi della Brand Identity TREE

Il disegno della Personality TREE porta a definire un Brand con dei precisi tratti distintivi, che si articolano fra loro in un ritratto strutturato a 360°, basato sulle relazioni fra i vari significati.

Il primo nucleo di significato fondante di TREE è la PROATTIVITA' GENERATIVA, che si esprime attraverso la capacità di anticipare con GENEROSITA' le esigenze dei Clienti, grazie alla conoscenza che deriva dal RADICAMENTO SUL TERRITORIO degli artigiani consorziati.

TREE ha piena consapevolezza di avere dalla sua ONESTA' e APERTURA MENTALE, e per questo ha la sana AMBIZIONE di assumersi degli impegni concreti e motivati, da portare a compimento con METODO SCIENTIFICO.

Tali impegni sono improntati, in modo TRASPARENTE, alla LUNGIMIRANZA VERSO IL FUTURO e SICUREZZA COME VALORE SOCIALE.

L'insieme di questi elementi fondanti di TREE genera VICINANZA EMPATICA, che diventa STIMA una volta dimostrati nei fatti.

Il risultato finale è FIDUCIA assoluta.

Approfondimento della Brand Identity TREE per parametro

Personality	<u>Item</u>	<u>Cosa intendiamo</u>	<u>All'opposto di</u>
	Proattività generativa	La capacità e la volontà di anticipare le esigenze del Cliente traducendole in proposte concrete	La semplice «risposta» a delle esigenze espresse dal Cliente
	Ambizione	Un sentimento motivato da una sincera consapevolezza che consente di porsi degli obiettivi	Una sterile espressione di arroganza e presunzione
	Generosità	L'attitudine a non tirarsi indietro quando serve investire su basi motivate	Un generico buonismo
	Onestà	Un comportamento nei fatti	La semplice dichiarazione a parole
	Apertura mentale	L'attitudine dinamica di chi guarda avanti.	La negazione o la sottovalutazione di nuove opportunità di chi si crogiola nel passato

Approfondimento della Brand Identity TREE per parametro

Culture	<i>Item</i>	<u>Cosa intendiamo</u>	<u>All'opposto di</u>
	Radicamento sul territorio	La ricchezza delle singole identità degli Associati, che sono cresciuti sul territorio e che rappresentano ognuno una «storia» autentica	L'isolazionismo di chi non è in grado di pensarsi come parte della cultura del «Più valore insieme»
	Lungimiranza verso il futuro	La capacità di basare le scelte di oggi anche sul domani	Una generica attenzione verso quello che potrebbe capitare
	Sicurezza come valore sociale	La profonda consapevolezza che la sicurezza di tutti, creata da tutti, porta a dei vantaggi per tutti	Il mero adempimento delle norme minime imposte
	Metodo scientifico	La capacità di ragionare su logiche razionali, ripetibili e dimostrabili	Un approccio basato più sulla «intuizione» personale, ma che per questo è poco di sistema

Approfondimento della Brand Identity TREE per parametro

User self_image

<u>Item</u>	<u>Cosa intendiamo</u>	<u>All'opposto di</u>
«Mi sento personalmente assicurato quando so che posso stare tranquillo»	Il coinvolgimento dei decisori che non vogliono rischiare nulla	Il mero adempimento contrattuale
«Sulla sicurezza non transigo »	La piena consapevolezza che la sicurezza non ha prezzo	La deresponsabilizzazione che cede alle lusinghe del prezzo come obiettivo assoluto
«Voglio sentirmi un serio professionista»	L'orgoglio professionale di chi vuole un ruolo chiaro e pulito	La disponibilità a scendere a compromessi per interessi personali

Approfondimento della Brand Identity TREE per parametro

Relationship

<u>Item</u>	<u>Cosa intendiamo</u>	<u>All'opposto di</u>
Trasparenza	La volontà di aprirsi e farsi vedere a 360 gradi perché non si ha nulla da nascondere	La apertura parziale sulla base di un interesse personale
Vicinanza empatica	Il piacere emotivo di frequentarsi e sentirsi vicini come valori e modo di sentire	L'essere vicini per territorio ma distanti emotivamente
Stima	Un riconoscimento concreto che premia la condotta e i valori	Una stretta di mano di maniera
Fiducia	Il punto di arrivo di una relazione soddisfacente	Una richiesta velleitaria e aprioristica

Case TREE > dal Brand al Brand System

Certamente TREE è un Brand. Ma anche ciascun associato è un Brand. E allora?



Allora dobbiamo creare una «architettura» che armonizzi e valorizzi sia il Brand TREE sia quello dei singoli associati.

Case TREE > dal Brand alla Brand Architecture

Partiamo da quello che c'è sul tavolo oggi.



Chi è cosa? Brand, progetto, logo, servizio, soluzione, azienda???

Qual è la relazione di identità e significato di questo insieme??

Case TREE > dal Brand alla Brand Architecture

Ad esempio.

Qual è l'ambito del consorzio TRE-E?

Cosa vuol dire aderisce?

E' un progetto o un servizio?

Nell'ambito del consorzio **TRE-E**, NOME ASSOCIATO aderisce inoltre al progetto "IMPIANTO SICURO", che certifica l'elevato livello qualitativo dei servizi offerti. Il marchio **IMPIANTO SICURO** infatti, è garanzia di un impeccabile servizio di manutenzione sugli impianti di elevazione.

Chi lo garantisce?

Cosa capirà il Cliente di NOME ASSOCIATO??

Case TREE > dal Brand alla Brand Architecture

Io, Associato, Brand che significa
XYZ (Brand Identity da definire)



Logo di Brand

Cosa è > il Brand «attore» che ci mette la faccia
nel rapporto sul territorio con tutti i vari Pubblici

vendo un Servizio
Certificato



Logo di servizio

Cosa è > il servizio ad alto valore aggiunto
(perché ha una serie di vantaggi unici)
venduto da Associato

con la garanzia di un
Consorzio indipendente
(oltre alla mia garanzia
di Brand).



Logo di Brand

Cosa è > il Brand Istituzionale che garantisce il
valore del servizio Impianto Sicuro, in quanto
compliant rispetto agli elevati standard di qualità
definiti dal Consorzio TREE

Case TREE > Value Proposition della Brand Architecture

Main promise

Io, Associato, metto a tua disposizione un servizio esclusivo che ti garantisce una tranquillità unica.

Reason Why

La tua tranquillità è unica in quanto si basa su una doppia garanzia: la mia e quella del Consorzio TREE.
La mia reputazione parla per me e l'indipendenza del Consorzio significa credibilità.

Supporting evidence

- 1) Standard certificati del servizio Impianto Sicuro
- 2) Formazione permanente
- 3) Magazzino ricambi centralizzato



Case TREE > Value Proposition della Brand Architecture

Cosa vendiamo allora?

Tranquillità unica.

Offerta da

Logo

Garanzia supportata dalla
Brand Reputation del Brand
Attore

attraverso



Garanzia supportata dalla
credibilità di un Brand
Istituzionale indipendente

grazie a



La Brand Architecture > Il Sistema Brand TREE + Brand Associato

La sinergia fra Consorzio TREE e i singoli Partner è strutturale e crea un valore unico.

Il Consorzio



I singoli Partner



Brand Architecture



La Brand Identity > Sintesi

- 1) La Brand Identity è il primo passo per costruire un Brand di successo
- 2) La definizione della Brand Identity è un processo strutturato
- 3) La definizione di un «Sistema Brand» organico può diventare un vantaggio competitivo definitivo se giocato attraverso una Brand Architecture sensata.

La Brand Strategy

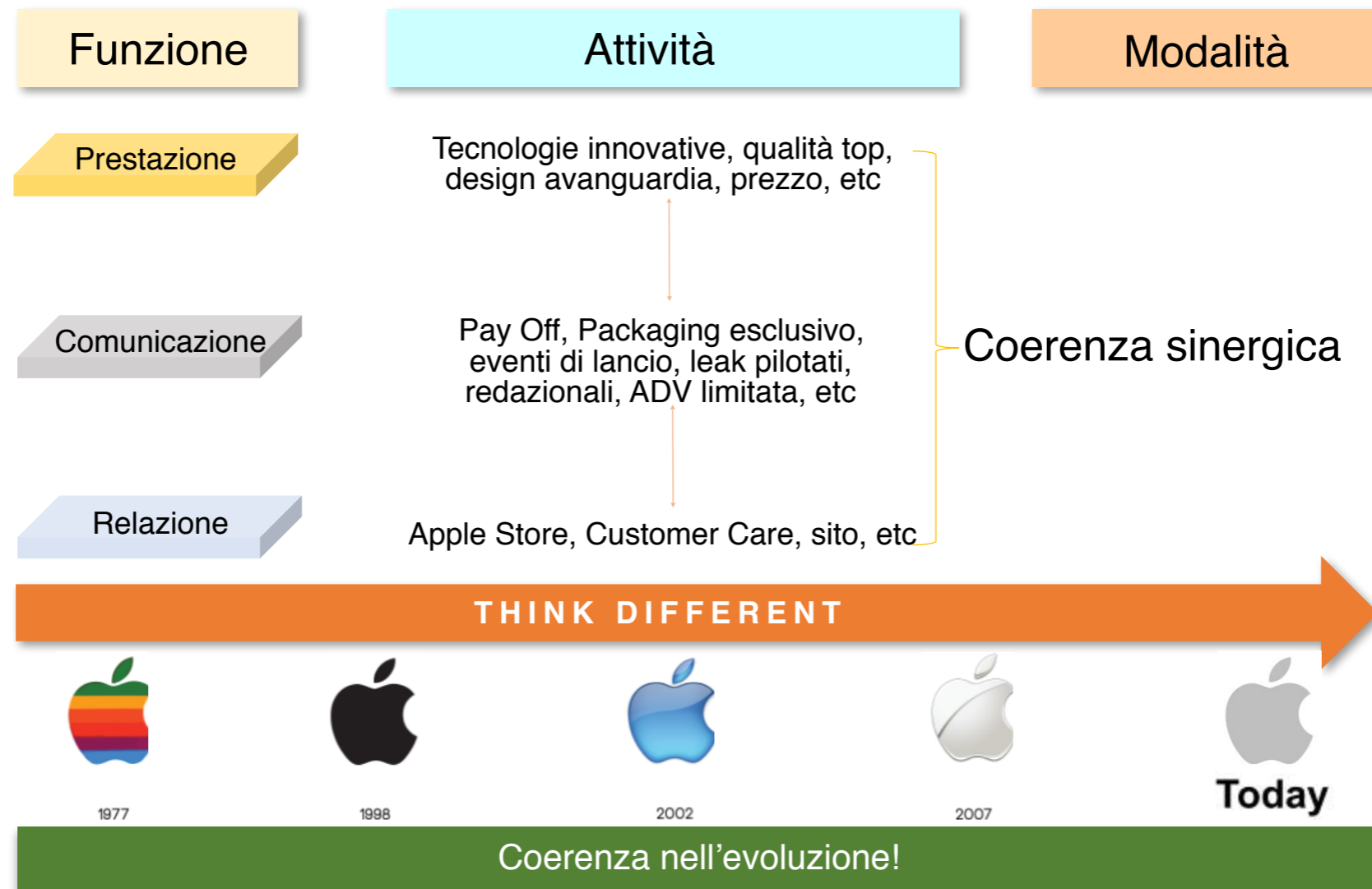
La Brand Strategy

Una volta stabilito il Posizionamento Competitivo e la Brand Identity, bisogna costruire un piano operativo basato sulla definizione strategica e coordinata di una serie di attività: la Brand Strategy.



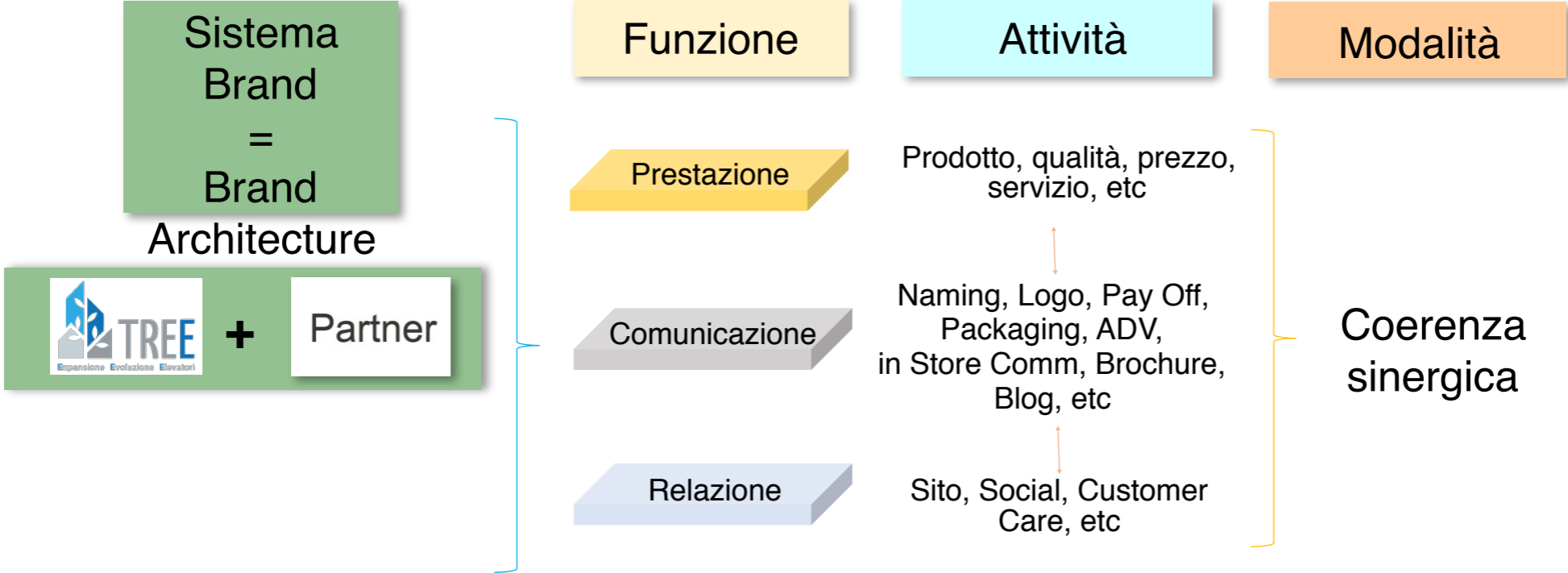
La Brand Strategy

Una Brand Strategy di successo si basa sulla coerenza sinergica interna e sulla persistenza nel tempo.
Ad esempio la Brand Strategy Apple si basa su una serie di pilastri strutturali, ma in evoluzione a partire dal logo.



La Brand Strategy

E come potremmo caratterizzare una Brand Strategy originale per ognuno di NOI?



La Brand Strategy

- 1) Una Brand Strategy di successo si basa su due «materie prime» di qualità.
 - a) Posizionamento Competitivo basato su un Valore Differenziale Percepito
 - b) Brand Identity perfettamente definita
- 2) Su un piano operativo di attività coerenti e persistenti nel tempo.
- 3) Su un processo di evoluzione controllata per mantenere rilevanza sui diversi Target del Brand.

Il Targeting*

* Parliamo specificamente del Targeting in comunicazione

Il targeting

Io posso rapportarmi al resto del mondo attraverso due modalità.

Mi esprimo

Dico qualcosa a prescindere

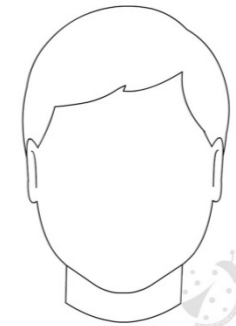


Centratura sul «ME»

Mi preoccupo solo di buttar fuori qualcosa che ho dentro.

Comunico

Dico qualcosa che tu possa come minimo comprendere



Centratura sul «TE»

La mia attenzione è centrata su come il mio messaggio riesca a raggiungerti, in modo che tu possa decodificarlo

Il targeting

Esempio reale di comunicazione centrata sul «Me»



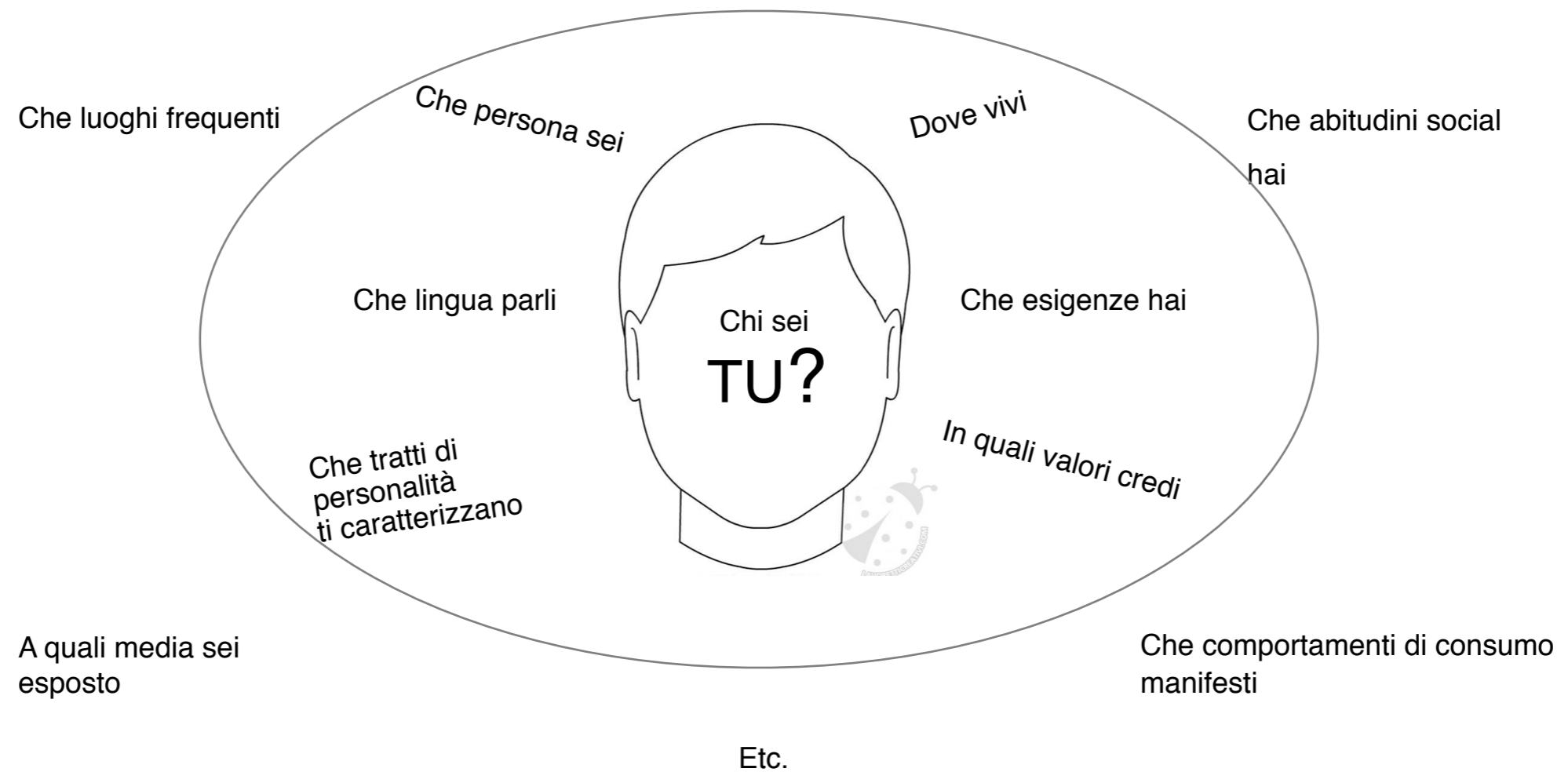
Negozio in Via Torino, Milano

«Mmmm...e allora??
Ma quanto me ne potrà
fregare???» Sto
camminando per strada....

«Farvi compagnia???
Nudo??? Già non mi
metto nudo in compagnia
di chi non conosco...e poi
ora che sto camminando
per andare ad un
appuntamento???
Ma siete scemi???»

Il targeting

Se invece ho deciso che voglio centrare il messaggio su di TE, il punto successivo diventa il seguente.



Il targeting

Perché è importante il targeting?

Perché rende efficaci/efficienti due elementi chiave della comunicazione rivolta a TE

Mezzo



A quale mezzo sei maggiormente esposto in modo da avere la maggior probabilità di raggiungerti

Messaggio



Da quale tipologia di messaggio puoi essere maggiormente attratto (Contenuti e forme)

Il targeting

Ad esempio, il targeting di Comunicazione di Coca Cola e Pepsi ha prodotto messaggi pubblicitari agli antipodi



I valori main stream dell'America

<https://www.youtube.com/watch?v=nP6YrrHEAtc>

I valori della giovinezza
trasgressiva

<https://www.youtube.com/watch?v=laApQsd5hkE>

<https://www.youtube.com/watch?v=5C1plwKhMRs>

Il targeting

In Comunicazione, il targeting si serve di una serie di criteri precisi.

Parametri sociografici

Sesso – Età - Stato civile - Numero di figli –

etc.

Parametri demografici

Classe sociale - Titolo di studio – Professione –

etc.

Parametri psicografici

Valori – Aspirazioni – Ideologie – etc.

Parametri geografici

Zona geografica - Ampiezza del centro –

etc.

Parametri comportamentali

Comportamenti di consumo della Rete

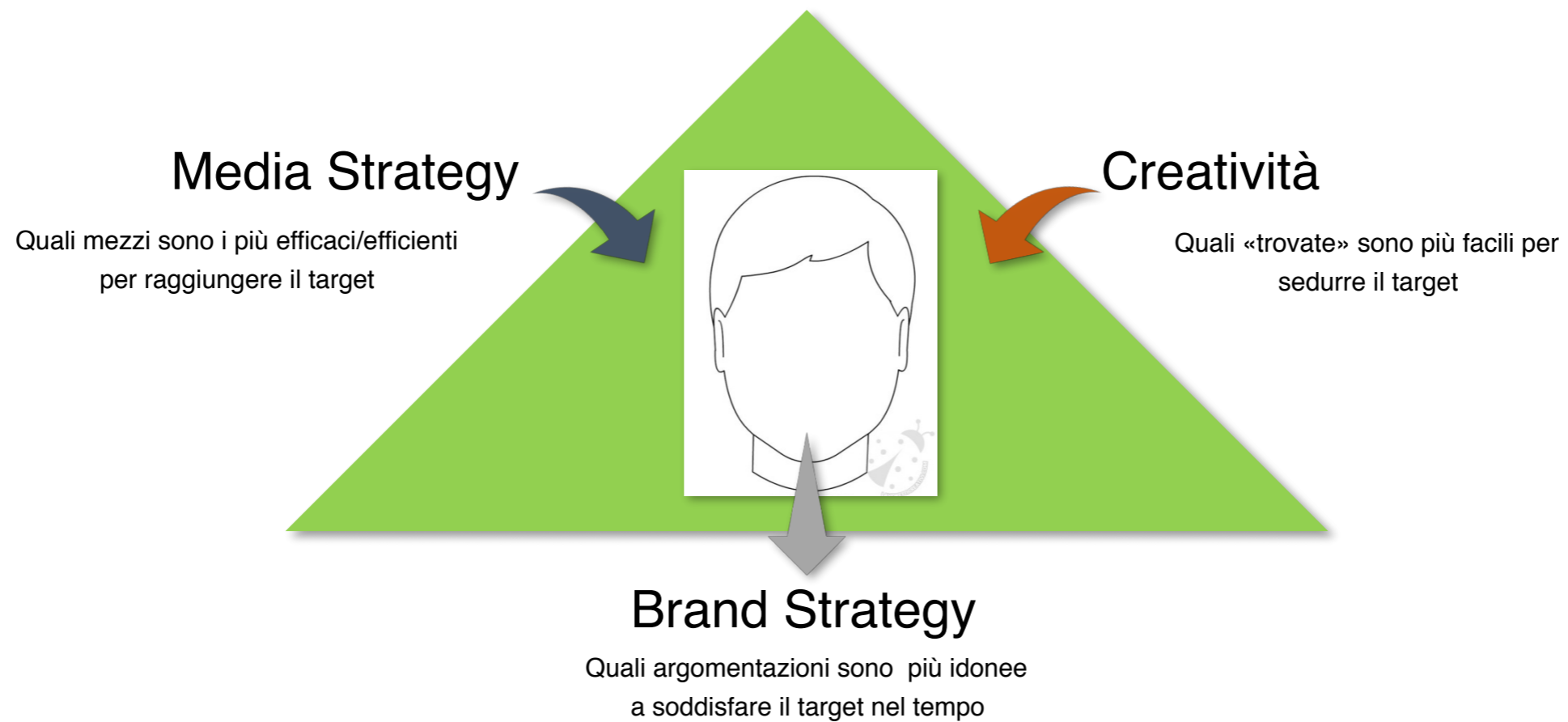
Predittivi

Reali&Specifici

Creare la miglior affinità fra mezzo, messaggio e target

Il targeting

In Comunicazione, il targeting viene praticato sostanzialmente in tre discipline diverse.



Il targeting

Nella pratica, il Target non è quasi mai un solo gruppo, ma un insieme di gruppi diversi organizzati di fatto in un vero e proprio sistema. Ad esempio nel caso del mercato «Elevazione» il Target System ci sembra il seguente.

