

Un modello per l'organizzazione e la gestione per processi dei flussi di comunicazione

di

I. Bregoli, A. Di Gregorio, I. Fava, A. Saccardi¹

Il presente lavoro trae origine dall'osservazione delle difficoltà da parte di numerose imprese a sfruttare appieno le potenzialità dei numerosi strumenti oggi disponibili per realizzare campagne integrate di comunicazione in grado di coinvolgere emotivamente il cliente.

Tali difficoltà sono probabilmente imputabili anche ad una diffusa cultura improntata ad una separazione fra strumenti di comunicazione “above-the-line” e di “below-the-line”. Tale cultura è radicata nella letteratura accademica, ma soprattutto nella prassi aziendale dove, di norma, si riscontrano strutture organizzative orientate agli specifici strumenti di comunicazione, con una corrispondenza fra strumenti e ruoli.

Nei primi due paragrafi si presenteranno, rispettivamente, i limiti di simili strutture e l'impatto determinato sia dall'evoluzione dei tradizionali strumenti di comunicazione, sia dall'affermazione di nuovi. Si intende suggerire per questa via la necessità di superare la tradizionale distinzione tra le attività above e below-the-line che, se adottata come base per organizzare la funzione di comunicazione, non facilita la ricerca di efficienti ed efficaci processi di comunicazione.

Si propone quindi un modello per favorire la realizzazione di attività “pilota”, in grado di facilitare la transizione verso strutture organizzate per processi. Ed è anche con questa finalità che si propone l'utilizzo di un idoneo Customer database.

Infine, prima di proporre alcune generali implicazioni manageriali, saranno proposti due case study nei quali si sono sperimentate le soluzioni qui proposte.

1. La comunicazione above e below the line

Le attività di comunicazione sono tradizionalmente suddivise in above-the-line e below-the-line². In una prima accezione, riconducibile a contributi proposti in

¹ La dott.ssa Ilenia Bregoli è una collaboratrice del CRIET – Centro di Ricerca Interuniversitario in Economia del Territorio; il prof. Angelo Di Gregorio è Direttore del CRIET e Ordinario di Marketing presso l'Università di Milano-Bicocca; la dott.ssa Ilaria Fava, dottore di ricerca in Marketing e Gestione delle Imprese, è una collaboratrice del CRIET; il dott. Alberto Saccardi collabora con il CRIET ed è Amministratore Delegato di Nunatac Srl.

² Nel presente lavoro il tema della comunicazione aziendale è affrontato limitatamente alla comunicazione commerciale di prodotto e/o di marca.

letteratura a partire dagli anni '60, ci si riferisce alla pubblicità con l'espressione *above-the-line*, mentre con quella *below-the-line* prevalentemente alle promozioni delle vendite³.

A partire dagli anni '70, mentre si assiste ad un crescente peso delle promozioni rispetto alla pubblicità (M. Christopher, 1972, p. 21), si consolida nella letteratura economico-aziendale l'idea che la pubblicità ricopra un ruolo strategico, di investimento con effetti nel medio/lungo periodo (quali la creazione e il mantenimento dell'immagine e della notorietà della marca), mentre le attività *below-the-line* presentino esiti di breve periodo riconducibili soprattutto alle vendite.

Tale visione si afferma anche nella prassi aziendale e, di conseguenza, i termini *above* e *below-the-line* si diffondono sempre di più proprio per sottolineare il differente impatto delle due tipologie di strumenti di comunicazione. Così pubblicità e promozioni vengono ad essere distinte anche in contabilità, poste quindi in conti diversi al di "sopra" o al di "sotto" di un'ipotetica linea di bilancio definita per tenere distinti i costi sospesi (gli investimenti) da quelli di esercizio⁴.

Successivamente, le attività *below-the-line* hanno assunto un significato ben più ampio fino a ricomprendere anche tutti gli altri strumenti di comunicazione quali relazioni pubbliche, fiere ed eventi, sponsorizzazioni, *product placement*, e più di recente anche altre attività quali il *direct marketing* (J. Knecht, 1971, pp. 1-2).

Oggi si riscontra nella letteratura economico-aziendale il tentativo di superare la dicotomia *above* e *below-the-line* in favore di altre categorie concettuali rivolte a sottolineare, ad esempio, vie integrate di comunicazione di massa o personali⁵. Nondimeno anche in queste più recenti presentazioni degli strumenti di marketing, la concreta trattazione rimane focalizzata sui singoli strumenti e permane un'attenzione davvero ridotta al processo e/o ai processi di comunicazione.

Tuttavia, è nella prassi aziendale che ancora oggi permane un utilizzo davvero ampio di tale dicotomia per progettare le strutture organizzative e quindi allocare risorse umane e finanziarie. È molto diffuso, infatti, che siano previsti specifici ruoli calibrati su di un particolare strumento di comunicazione (ad esempio il responsabile della pubblicità, delle relazioni pubbliche, delle sponsorizzazioni, e così via).

Il principale rischio di un'organizzazione orientata agli strumenti di comunicazione è rappresentato dalla focalizzazione sull'uso dei singoli strumenti e di perdita di vista dei più generali processi di comunicazione.

³ Tale distinzione si ritrova ancora oggi nella maggior parte dei manuali di marketing. Si veda, solo a titolo di esempio, P. Doyle (1998) e J.J. Lambin (2004).

⁴ È evidente che da tali considerazioni di ordine "contabile" hanno tratto origine le espressioni *above-the-line* e *below-the-line*, spesso abbreviate con i loro acronimi ATL e BTL.

⁵ Così K.L. Keller, P. Kotler (2006) hanno suddiviso i vari strumenti proprio facendo riferimento ad una comunicazione di massa o ad una personale; T. Duncan (2002) ha raggruppato i singoli strumenti di comunicazione in funzione degli obiettivi da raggiungere.

Infatti, quando obiettivi e risorse sono allocati facendo riferimento agli strumenti di comunicazione, è facile che si determinino situazioni interne per cui l'importanza attribuita in azienda ad uno specifico strumento di comunicazione, l'attenzione prestata da parte dei vertici alla pianificazione del suo utilizzo e alla realizzazione delle relative attività, il prestigio e il potere di colui che ne è responsabile, siano determinati dal budget e dall'entità delle risorse umane attribuite a tale strumento e non dal reale impatto che il suo utilizzo ha sulla domanda finale.

Ne consegue che, se non sono previsti adeguati correttivi, il responsabile di uno specifico strumento di comunicazione cercherà di negoziare obiettivi e risorse seguendo le proprie naturali esigenze di affermazione, dando priorità al proprio ruolo rispetto alle più generali esigenze di comunicazione verso uno specifico target.

Inoltre, con riferimento agli strumenti di comunicazione più recenti, è facile riscontrare che i relativi responsabili aziendali siano personalità di secondo piano. Ad esempio, il responsabile del web marketing ha spesso un profilo professionale più basso rispetto a quello del responsabile della pubblicità sia in termini di esperienza, sia di tratti professionali, sia di carisma presso i colleghi⁶; è chiaro che per questa via possono emergere anche importanti perdite di opportunità nell'impiego degli strumenti di comunicazione più nuovi.

Infine, il rischio che si perdano di vista i processi di comunicazione quale effetto di una miope attenzione ai singoli strumenti è accentuato dal fatto che i fornitori, le strutture di comunicazione che supportano le imprese nelle diverse attività svolgono la propria attività come specialisti di uno specifico strumento⁷. È chiaro che in questa veste cercheranno di favorire il massimo utilizzo proprio della modalità di comunicazione di cui sono espressione professionale.

In sintesi, come delineato nella Figura 1, una struttura organizzativa e una gestione orientate alla contrapposizione fra above e below-the-line può causare il manifestarsi di significative inefficienze e rendere davvero difficoltoso una comunicazione in linea con quanto richiesto dalla domanda nei mercati maggiormente sviluppati.

Inoltre, come sarà meglio spiegato nel successivo paragrafo, è soprattutto l'evoluzione intervenuta negli strumenti di comunicazione stessi in termini di:

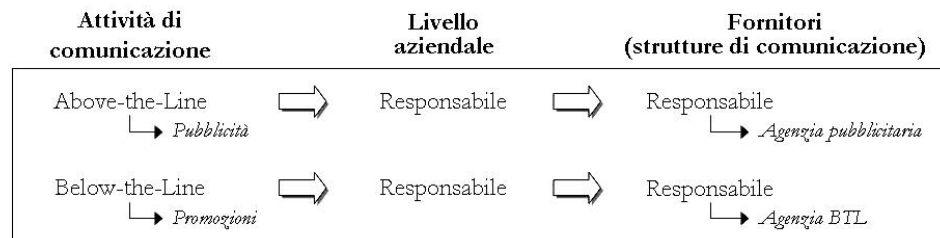
- innovazioni intervenute in quelli tradizionali,
- nuovi strumenti,

⁶ Ciò talvolta è determinato dal fatto che si preferisce assegnare la responsabilità di un "nuovo" strumento di comunicazione ad una persona più giovane, ma poi o la direzione non supporta la sua crescita professionale o il suo profilo individuale è inadeguato a sostenere i naturali conflitti con le altre coalizioni presenti nell'organizzazione.

⁷ Nel tempo si è osservata una crescita davvero importante dei network di comunicazione che hanno inglobato al proprio interno innumerevoli società con competenze ramificate in tutte le specializzazioni della comunicazione (agenzie pubblicitarie, media center, società di relazioni esterne, centri di produzione media, e così via). Nondimeno la gestione delle singole imprese appartenenti al network è di norma rimasta autonoma e le concrete integrazioni sul cliente molto ridotte.

che probabilmente richiede un diverso approccio metodologico alla organizzazione e alla gestione degli strumenti di comunicazione in azienda.

Figura 1 – I riflessi organizzativi e operativi della dicotomia ATL/BTL



Fonte: Nostra elaborazione

2. Le tendenze emergenti negli strumenti di comunicazione

Con riferimento ai tradizionali strumenti di comunicazione si è assistito ad un progressivo arricchimento dei contenuti dei singoli strumenti per cui oggi è sempre più difficile collocarli in modo univoco nell’above o nel below-the-line.

A sostegno di tale posizione, di seguito si presenta l’evoluzione intervenuta con riferimento alle fiere, al product placement, alle sponsorizzazioni e alla pubblicità.

Le fiere sono tradizionalmente considerate uno strumento di promozione, utile per incrementare le vendite di breve periodo. Nella realtà, esse non sono più viste come un’opportunità di vendita, bensì come un momento di coinvolgimento del cliente. Molte imprese hanno capito l’importanza che i clienti vivano delle vere e proprie esperienze; per questo motivo, all’interno delle fiere vengono organizzati eventi il cui obiettivo è l’intrattenimento del cliente, la creazione di una relazione e l’avvicinamento del cliente al brand. In concreto, quindi, le fiere sono utilizzate per raggiungere obiettivi di lungo periodo, tipici delle attività above-the-line. Tra le imprese che hanno creduto nelle fiere come strumento per la creazione e il rafforzamento del legame esistente tra i clienti ed il brand, è utile citare Caterpillar⁸. Infatti, Caterpillar al momento “tradizionale” di esposizione delle macchine all’interno dello stand, affianca altri eventi più innovativi che prevedono la realizzazione di prove di abilità compiute con le macchine e spettacoli serali finalizzati al lancio di nuovi prodotti. Le prove di abilità e gli spettacoli costituiscono le iniziative preferite dei clienti, che affermano di “andare matti per Caterpillar”, in quanto vivono la visita in fiera come un momento di intrattenimento e divertimento, anche in presenza dei familiari.

⁸ Leader mondiale nella produzione di macchine movimento terra, motori diesel e a gas naturale, e turbine a gas.

Analogamente, anche il product placement si è evoluto nel tempo. In passato era uno strumento gestito dal regista e/o produttore per veicolare messaggi tramite l'utilizzo di prodotti glamour. Esempi di questa tendenza sono la "saga di James Bond", in cui l'agente segreto indossa orologi Rolex, oppure del film "Il sorpasso", in cui i due protagonisti viaggiano a bordo di una Lancia Aurelia B24. Oggi questo strumento è gestito dalle aziende che investono per comparire in film glamour. Ad esempio, nel 1995, la BMW ha utilizzato il film "GoldenEye" per introdurre il nuovo modello di automobile: la BMW 328i; allo stesso modo, la Apple Computers ha utilizzato il film "Mission Impossible" per lanciare la sua nuova linea di computer portatili.

Anche la sponsorizzazione ha assunto valenze innovative; in passato era uno strumento che, grazie al supporto ad un evento o ad una squadra, consentiva di incrementare l'immagine e la notorietà dell'azienda. Oggi, invece, la sponsorizzazione è considerata anche un'opportunità concreta per realizzare operazioni di promozioni verso i propri clienti e/o pubblici interni, svolgere relazioni pubbliche, sviluppare attività commerciali. Le principali squadre di calcio offrono opportunità proprio in tutte queste direzioni anche grazie ad una gestione diretta degli impianti sportivi nei quali si giocano le partite.

Un ulteriore esempio di evoluzione di uno strumento di comunicazione tradizionale è fornito, infine, proprio dalla pubblicità. Essa, infatti, non viene più utilizzata solo per creare e mantenere l'immagine e la notorietà di marca nel lungo periodo, bensì è talvolta impiegata anche per conseguire obiettivi prevalentemente di promozione, legati a risultati di breve periodo. Un esempio è fornito da Lidl, operatore della distribuzione al dettaglio alimentare, che ricorre alla pubblicità per presentare le principali promozioni della settimana. Quindi la pubblicità non è sempre diretta al raggiungimento di obiettivi di medio/lungo termine, ma può assumere anche valenze tattiche di promozione delle vendite.

I precedenti esempi sono stati proposti per avvalorare la tesi che i tradizionali strumenti di comunicazione si sono evoluti in modo tale da offrire nuove possibilità che ne rendono problematica la collocazione in strumenti di above o below-the-line.

In modo del tutto analogo, come anticipato in precedenza, è difficile immaginare una rigida distinzione in above o below-the-line di tutte le cosiddette nuove tecniche e modalità di comunicazione quali, ad esempio, il viral e il guerrilla marketing. Si tratta di strumenti che ad oggi hanno ricevuto una ridotta attenzione in letteratura, ma concretamente utilizzati dalle imprese.

Il viral marketing consiste nel passaparola realizzato in rete, utilizzando filmati divertenti o intriganti. In tal modo, sfruttando la maggiore credibilità associata al messaggio che non viene veicolato dall'impresa, quest'ultima può incrementare la notorietà del prodotto e della marca. In concreto, gli utenti diventano i testimonial del prodotto che non viene loro imposto. Un esempio interessante riguarda Kenwood, multinazionale giapponese dei prodotti di riproduzione musicale per auto e domestici. Il ricorso a questo strumento di comunicazione è stato dettato dalla necessità di trasformare il marchio Kenwood in un marchio dinamico. Infatti, da un'indagine compiuta dall'azienda era emerso che il marchio aveva un'elevata notorietà presso i quarantenni; inoltre, l'immagine di Kenwood era associata ad un

padre di famiglia tranquillo, dagli interessi limitati. Di conseguenza, l'impresa ha puntato sul viral marketing, attuato tramite la realizzazione di filmati divertenti destinati ad un pubblico giovane. La diffusione dei filmati è stata assicurata dal sito www.movies.kenwood.it e da siti destinati ai giovani quali www.bastadidentro.com e www.nardonardo.it (M.A. Capitani, 2006, p. 17).

Il guerrilla marketing è costituito da un insieme di tecniche non convenzionali⁹ che vengono utilizzate per affermare la notorietà di marca. Anche in questo caso è importante il passaparola generato dall'iniziativa in quanto permette di prolungare nel tempo gli effetti di una campagna di comunicazione. Tra le imprese che hanno utilizzato il guerrilla marketing, si può citare Sony-Ericsson che l'ha utilizzato per lanciare Bravia, un brand di televisori ad alta definizione. Per l'occasione sono state fatte rotolare 250.000 palline lungo una strada di San Francisco. Alla scena hanno assistito numerosi cittadini che hanno realizzato filmati amatoriali, successivamente fatti circolare sul web. Inoltre, all'evento era presente un regista che ha filmato la scena, utilizzata poi per la campagna pubblicitaria del brand (C. Penco, 2006, p. 20).

Gli strumenti di comunicazione innovativi fanno spesso ricorso alle opportunità offerte dai nuovi media. Infatti può accadere che un'azione di guerrilla marketing venga realizzata nel mondo reale, tuttavia la notizia, i filmati, le fotografie riguardanti l'evento, si tende a farli circolare mediante Internet, dando origine ad un ampio passaparola. Inoltre si tratta di strumenti che consentono di raggiungere obiettivi di lungo periodo, tipici delle attività above-the-line, nonostante questi strumenti siano diversi dalla pubblicità.

* * *

In sintesi, ad oggi la suddivisione degli strumenti di comunicazione in above e in below-the-line perde il suo significato originale, in quanto l'evoluzione di tali strumenti non permette più una loro rigida classificazione (anche e soprattutto in termini di effetti). Gli strumenti tradizionalmente di below-the-line possono essere impiegati per raggiungere obiettivi di lungo periodo mentre a quelli di above-the-line si possono assegnare valenze tattiche di breve o brevissimo periodo.

L'inadeguatezza delle due categorie concettuali above e below-the-line non ha riflessi meramente definitivi, ma porta a conseguenze importanti sulla progettazione delle strutture organizzative e sulle modalità di gestione, data soprattutto l'esigenza di comunicare in modo sempre più integrato ad una domanda complessa.

Infatti, il consumatore acquista preferibilmente quei prodotti e servizi che lo portano a vivere esperienze uniche e coinvolgenti. Pertanto, le aziende che vogliono proporre

⁹ Le tecniche tramite le quali è possibile realizzare un'iniziativa di guerrilla marketing sono numerose. Ad esempio, si possono utilizzare adesivi da collocare nei luoghi maggiormente frequentati dal target di riferimento; si possono creare siti internet falsi per attirare l'attenzione degli utenti; si possono mettere in scena dei finti accadimenti all'interno dei punti vendita; infine si possono utilizzare parti del corpo per pubblicizzare un prodotto o una marca.

esperienze indimenticabili devono coinvolgere il consumatore non trascurando le dimensioni sensoriali, affettive, cognitive, comportamentali e sociali¹⁰.

In risposta all'evoluzione della domanda, l'offerta deve pertanto essere sempre più articolata, attenta alle esigenze del consumatore e tendere ad integrare le sue componenti materiali e immateriali, anche grazie ad un corretto uso di tutte le opportunità oggi offerte dagli strumenti di comunicazione.

3. Un modello per una comunicazione aziendale organizzata per processi

Le critiche presentate alla dicotomia above e below-the-line fanno emergere in modo chiaro la necessità di passare da un'organizzazione della funzione di comunicazione orientata agli strumenti ad una focalizzata sui processi, che ponga al centro dell'attenzione e in modo esplicito l'impatto atteso sulla domanda di riferimento, integrando in modo efficace ed efficiente tutti gli strumenti disponibili.

Si tratta di un cambiamento strutturale rilevante e dal quale un numero davvero elevato di imprese non potrà prescindere.

Il cambiamento si presenta complesso poiché, come per tutti i cambiamenti radicali, è ragionevole attendersi una redistribuzione del potere interno, una riallocazione dei budget e delle risorse e, non ultimo, una eventuale nuova selezione delle strutture esterne di comunicazione. Non sono pertanto difficili da immaginare le resistenze sia

¹⁰ Il riferimento è ovviamente alle intuizioni di Pine B.J., Gilmore J.H. (1999), ma si veda, fra gli altri, anche B. H. Schmitt (1999, pp. 64-69) che illustra le dimensioni che un'esperienza deve sollecitare affinché il consumatore viva quel particolare evento come indimenticabile. Le dimensioni proposte sono: sensoriale, affettiva, cognitiva, comportamentale, sociale presentate attraverso una serie di esempi utili per cogliere immediatamente l'evoluzione richiesta all'offerta. Così, un esempio davvero particolare di esperienza sensoriale è offerto dai negozi Richart, produttore di cioccolato di "lusso". Tali punti di vendita sono allestiti come gioiellerie, dove il cioccolato è esposto in teche di vetro che esaltano le forme e le decorazioni dei prodotti, definiti i cioccolatini più belli del mondo. La dimensione affettiva può essere colta nel caso Clinique con il profumo "Happy", supportato da una campagna di comunicazione che richiamava la sensazione di felicità. La pubblicità televisiva esprimeva vivacità, nei punti di vendita venivano trasmessi dei video che rinforzavano la sensazione di felicità; infine, Clinique ha prodotto un CD in versione limitata, contenente canzoni "felici" (ad esempio "Get Happy", oppure "Happy together"). Un esempio di esperienza cognitiva è fornito dalla campagna "Think different" di Apple, con cui l'impresa ha voluto che le persone pensassero alla Apple in modo diverso, soprattutto alla luce dei grossi problemi da essa attraversati. Un chiaro esempio di esperienza comportamentale è offerto da Nike, con la campagna "Just do it"; Nike ha modificato l'esperienza dell'esercizio fisico, soprattutto grazie all'utilizzo di famosi campioni dello sport, ripresi durante il compimento di esercizi spettacolari. Infine, un esempio di dimensione sociale è il caso dei raduni di Harley-Davidson, in cui i partecipanti si incontrano per condividere una passione che li trasforma da individui in un gruppo portatore di specifici valori e che per questa via li porta a differenziarsi dalla massa.

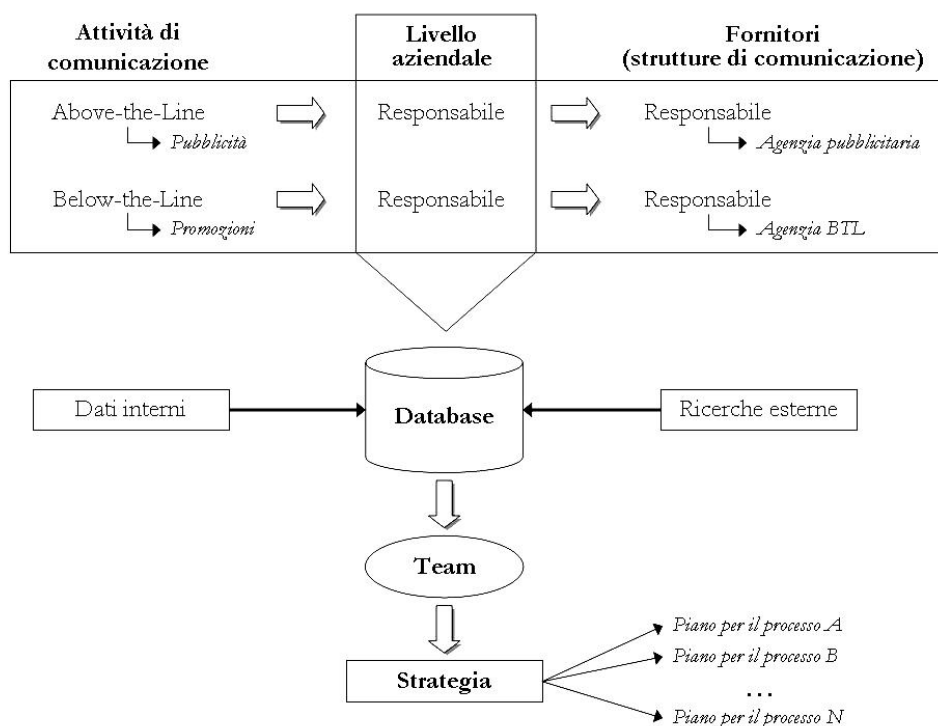
delle strutture di comunicazione fornitori dell'impresa, sia delle coalizioni interne riferibili ai responsabili dei singoli strumenti di comunicazione.

Di seguito, quindi, si propone un modello mirato a guidare il cambiamento e, successivamente nel paragrafo 4, due case study dalle quali desumere utili indicazioni circa l'approccio individuato

* * *

La Figura 2 sintetizza il modello che si propone. L'obiettivo è individuare uno o più processi di comunicazione, ognuno caratterizzato da specifici traguardi di comunicazione, riconducibili ad altrettanto ben determinati obiettivi commerciali e di marketing, in coerenza con la strategia aziendale.

Figura 2 – Un modello per una comunicazione organizzata per processi



Fonte: nostra elaborazione

Ognuno di tali processi dovrebbe trovare un riscontro organizzativo in uno specifico team che possa far ricorso ai diversi strumenti di comunicazione, indipendentemente dal fatto che tradizionalmente siano stati posti nell'above o nel below-the-line¹¹. Gli

¹¹ È chiaro che la definizione di uno specifico team non può prescindere dall'analisi del contesto organizzativo, dei fornitori nell'area della comunicazione e dell'attività da svolgere. È possibile immaginare delle linee guida per realizzare in concreto tali analisi e, quindi,

strumenti dovrebbero essere utilizzati per il contributo effettivo che possono fornire alla costruzione della componente immateriale di una determinata offerta.

Il problema che è ragionevole porsi a questo punto è di individuare un metodo per poter assumere decisioni in favore di una coalizione interna all’azienda piuttosto che di un’altra coalizione, sdrammatizzando per quanto possibile i conflitti. In altri termini, si tratta di individuare modalità operative che permettano di misurare in termini quantitativi l’impatto di determinate decisioni e, quindi, poter esprimere valutazioni sul merito dei risultati di una determinata azione di comunicazione, senza incorrere in influenze correlate al potere in azienda del soggetto o dei soggetti decisori.

Si tratta, inoltre, di individuare una serie di iniziative pilota in grado di “traghetare” con gradualità la struttura della funzione marketing verso un’organizzazione per processi.

Date le su indicate considerazioni, la soluzione che si prospetta in questo contesto è di avviare una serie di attività pilota partendo da quei processi che possono scaturire da un customer database.

L’idea è quella di utilizzare – in modo esplicito – il customer database anche sotto il profilo organizzativo, deputandolo a “luogo” virtuale di discussione per l’assegnazione di budget e risorse aziendali e intorno al quale aggregare team aziendali finalizzati a svolgere la propria attività per processi.

Ciò è ovviamente possibile in quanto un customer database opportunamente costruito permette di misurare in termini sufficientemente oggettivi l’efficacia delle azioni intraprese.

Di seguito quindi si presentano le condizioni che devono sussistere per operare su di un adeguato customer database e poi le analisi che possono essere condotte su di esso.

Il customer database

Un idoneo customer database dovrebbe contenere informazioni, progressivamente sempre più dettagliate, riferibili sia ai comportamenti direttamente osservabili nella realtà, sia alle caratteristiche psicografiche della domanda. Nel customer database dovrebbero quindi confluire sia lo stato informativo derivante dall’analisi dei dati interni, sia lo stato informativo derivante dalle ricerche esterne.

I dati interni che confluiscono nel database, possono e dovrebbero essere raccolti in ogni interazione tra l’impresa e i clienti. I principali dati che vi affluiscono sono riferiti alle transazioni concluse, si tratta perciò di dati che hanno un riscontro nel sistema informativo aziendale. Tuttavia, le interazioni non si manifestano solo nel momento in cui viene effettuato un acquisto, ma anche in numerose altre occasioni. I

proporre delle indicazioni di tipo normativo a seconda che tali team – a titolo di esempio – si debbano costituire per guidare processi spot oppure continuativi, attività condotte a livello di headquarter o di singolo mercato nazionale, e così via. Individuare tali linee guida, peraltro, esula dagli scopi del presente lavoro.

punti di contatto che l'impresa può predisporre per relazionarsi con la clientela sono numerosi, tra i principali vi sono: i punti vendita, lo stand aziendale, le fiere, gli eventi, i locali, i media, il servizio al cliente, il mobile e Internet marketing. Essi offrono all'impresa l'opportunità di interagire con la clientela e, al tempo stesso, di raccogliere dati in merito ai suoi comportamenti. In tal modo, si può alimentare il customer database, assicurandone l'aggiornamento e migliorando la conoscenza dei propri clienti.

È da rilevare che molto spesso non sussiste un unico customer database, infatti non di rado capita che ogni funzione abbia una propria base di dati dipartimentale. È evidente che se si intende superare la logica di un'impresa organizzata sulla base di un responsabile per il singolo strumento di comunicazione, per giungere ad un'organizzazione basata per processi, è necessaria l'integrazione dei database. Di conseguenza è importante che i vari database vengano integrati in un unico database. Tale operazione non è priva di rischi, infatti può accadere che i dati al suo interno siano incompleti, errati o ridondanti. Perciò nel momento in cui si realizza l'integrazione, è innanzitutto necessario rendere i dati omogenei, questi infatti potrebbero avere formati differenti. Successivamente, deve essere verificata la loro esattezza e devono essere filtrati per eliminare tutte le eventuali duplicazioni.

Per quanto concerne i dati esterni all'impresa, essi sono principalmente costituiti dalle ricerche di mercato che consentono di conoscere il profilo medio dei propri clienti, nonché le motivazioni che li spingono all'acquisto e il livello di soddisfazione raggiunto. In concreto, le ricerche di mercato forniscono informazioni relative ad un campione rappresentativo del customer database.

L'obiettivo è quindi l'integrazione tra i dati interni e quelli esterni. Infatti, i primi contengono informazioni che sono legate alle interazioni con i clienti. Si tratta perciò di dati che consentono di definire il profilo dei clienti limitatamente al loro comportamento rilevabile dalle transazioni disponibili nei sistemi informativi aziendali. Per quanto riguarda i dati esterni, in particolare le ricerche di mercato, forniscono informazioni relative al mercato dell'impresa. Tuttavia, tale informazione non è riconducibile al singolo cliente, inoltre si tratta di dati riferibili ad un campione. Con la conseguenza che, in base ad esse, l'impresa può realizzare solamente campagne di comunicazione di tipo tradizionale, rinunciando all'opportunità di sviluppare azioni mirate per comunicare efficacemente con i singoli clienti.

Le analisi statistiche

Il customer database può essere utilizzato per analisi evolute e alle realizzazioni di azioni mirate di direct marketing. I dati "grezzi" di cui l'impresa dispone di norma non sono adeguati per fornire un supporto alle decisioni aziendali; essi devono essere analizzati, ricorrendo alle applicazioni di data mining, per individuare nei dati delle correlazioni, tendenze, regole a supporto delle decisioni aziendali (D. La Torre, F. Nalucci, 2005, p. 18). In concreto, il database e i dati in esso contenuti, rappresentano la condizione necessaria su cui svolgere le analisi.

Esempi di applicazioni di data mining sono le seguenti (D. La Torre, F. Nalucci, 2005, pp. 21-24):

- cluster analysis finalizzata per la segmentazione della clientela;
- customer profiling: tramite lo studio del comportamento del cliente, si può tracciarne il profilo, e definire in seguito le azioni più idonee per soddisfarlo;
- modelli di churn: consentono di individuare i clienti a rischio di abbandono; in tal modo l'impresa può definire azioni preventive rivolte ad impedire che ciò accada;
- credit scoring: applicazione che permette ad una banca di valutare la solvibilità di un cliente. È uno strumento a supporto delle decisioni riguardanti la concessione di un finanziamento;
- basket analysis: è un'applicazione utilizzata prevalentemente nell'ambito della grande distribuzione. Tramite l'analisi dei panieri di acquisto dei clienti, si cerca di capire come i prodotti vengano acquistati, con quali relazioni e abbinamenti. Con la conseguenza che si può modificare il layout dei prodotti esposti e organizzare meglio le promozioni.

4. Case Study. Il problema della retention affrontato in due diversi contesti

Nel paragrafo precedente sono stati illustrati gli elementi essenziali, infrastrutture tecnologiche e processi organizzativi, affinché la disponibilità di dati e la loro analisi possano trasformarsi in informazioni utili all'attività strategica ed operativa di un'impresa. Di seguito si esamineranno due diverse situazioni, le quali, pur partendo con lo stesso obiettivo di business, la retention della base dati clienti e centrando entrambe l'obiettivo prefissato, si sono risolte con esiti differenti. In particolare il problema della retention è stato affrontato in queste due situazioni con la costruzione di un modello di scoring, ovvero di un modello predittivo la cui finalità è assegnare ad ogni cliente presente nel customer database aziendale uno score proporzionale alla probabilità di abbandono del servizio/contratto sottoscritto con l'impresa. In altri termini il modello di scoring, comunemente denominato anche modello di churn nel caso di un suo utilizzo per la retention, altro non è che un modello statistico che assegna a ciascun cliente la propensione ad assumere un determinato stato: disdire o meno il rapporto commerciale intrapreso con l'impresa¹².

¹² In termini generali la costruzione di un modello di scoring rientra nell'ambito dell'analisi della dipendenza statistica, ove il modello è finalizzato a porre in relazione un fenomeno, nel caso della retention l'abbandono, ma nel caso dei cosiddetti propensity model l'adesione o meno ad una campagna commerciale di cross-selling, con un insieme di descrittori strutturali, ad esempio l'età o la località di residenza, e/o comportamentali, ad esempio, in un caso bancario, il saldo medio di conto corrente degli ultimi due semestri, il numero di operazioni in dare e avere negli stessi semestri, etc. In altre parole il fenomeno indagato gioca il ruolo della variabile dipendente, mentre i descrittori strutturali e/o comportamentali quello delle variabili esplicative.

L'applicazione della regola di classificazione associa a ciascun cliente un punteggio proporzionale alla probabilità di adesione all'iniziativa commerciale. Classificato l'universo

Verrà esposto dapprima il caso di un Istituto Bancario di rilevanza nazionale che ha implementato nel corso del 2004-2005 una campagna di prevenzione di chiusura dei conti correnti dei clienti appartenenti al segmento mass market, ovvero al segmento base del proprio portafoglio, caratterizzato da una minor raccolta diretta e minor numero di prodotti bancari posseduti, ma allo stesso tempo anche quello numericamente più consistente. Successivamente sarà affrontato il caso di una casa editrice il cui obiettivo era prevedere, con un certo anticipo, la propensione dei propri abbonati a rinnovare l'abbonamento ad una testata del gruppo. Entrambi i casi, pertanto, trattano il problema della prevenzione degli abbandoni ordinando il proprio portafoglio clienti in base allo score assegnato dal modello e veicolando una campagna commerciale sui clienti caratterizzati da una maggiore probabilità di disdire o semplicemente non rinnovare il rapporto contrattuale/commerciale precedentemente intrapreso con l'impresa.

Il caso dell'Istituto Bancario

L'obiettivo della campagna di retention è stato quello di contenere il fenomeno di abbandono del segmento mass market identificato, in questo caso, dalla chiusura di tutti i rapporti di conto corrente da parte di un cliente. Relativamente alla gestione operativa della campagna è stato previsto un intervento diretto da parte del gestore, attraverso un contatto telefonico e/o in filiale, su liste di clienti ad elevata probabilità di chiusura del rapporto di conto corrente.

Il piano operativo della campagna, che ha ricoperto il periodo 01 dicembre 2004 – 31 gennaio 2005, è stato articolato in diversi momenti:

- Creazione della Customer Table campionario, ovvero del Data Mart che riporta i dati comportamentali dei clienti mass market, funzionale alla fase di stima;
- Modelling;
- Estensione del modello creato sull'intera popolazione riportata nella Customer Table ed assegnazione dello score a tutti i clienti del segmento mass market;
- Estrazione delle liste di clienti sui quali applicare la campagna commerciale;
- Generazione del campione di controllo per valutare l'efficacia dell'iniziativa commerciale.

Relativamente alle variabili di input presenti nella Customer Table, sono stati considerati dati socio-demografici (età, sesso e residenza), dati relativi al possesso all'uso dei prodotti, alla redditività sintetica. Inoltre, eseguendo delle trasformazioni sui dati originari, sono stati calcolati gli scostamenti tra il semestre attuale con quello precedente relativamente al product-mix del portafoglio prodotti, il numero dei prodotti posseduti, i margini, gli impieghi ed infine le causali di conto sia per gli importi che per i movimenti. Per i regressori comportamentali di possesso,

dei potenziali destinatari in base allo score, sarà possibile selezionare i destinatari della campagna in funzione dei punteggi più elevati.

movimento e saldo è stato considerato l’arco temporale di un anno (dal 31/05/2004 al 30/04/2003), mentre per la variabile target, ovvero la variabile dipendente del modello che misura nello specifico il fenomeno dell’abbandono, si è considerato la chiusura dei conti correnti nel periodo agosto – settembre 2004. La Customer Table così costruita è risultata composta da circa 140 indicatori, rappresentanti le potenziali variabili esplicative del modello, e da circa 2.000.000 di righe, tante quante il numero dei clienti mass market.

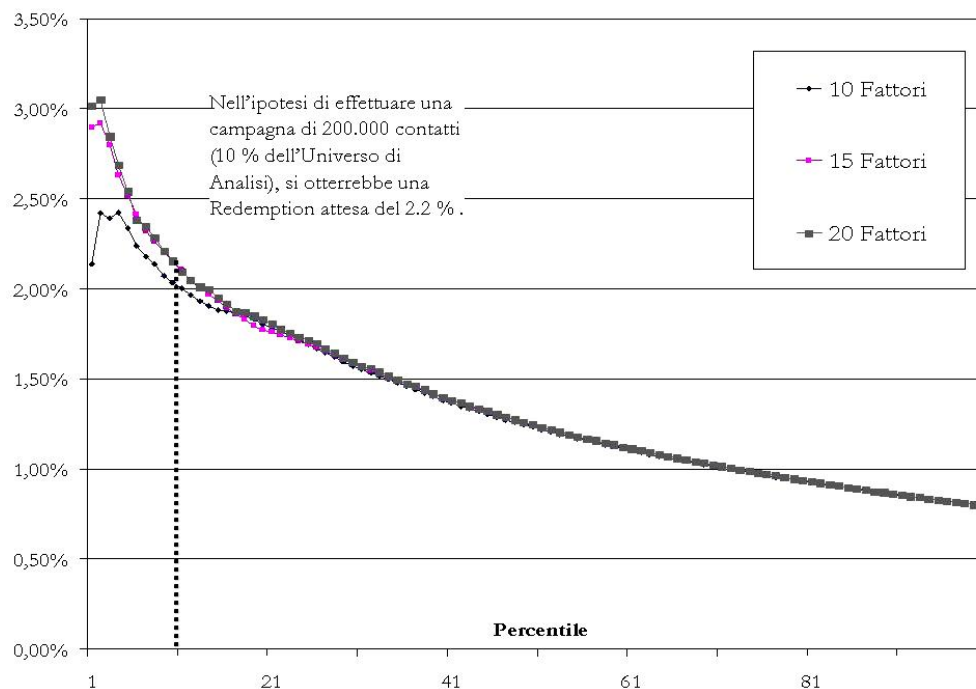
Relativamente alla fase di Modelling, si è eseguito un campionamento sproporzionato al fine di dare maggiore enfasi ai casi di abbandono¹³. In seguito si sono eseguite le usuali analisi preliminari, con l’individuazione degli outlier e dei valori anomali e/o influent e le prime analisi di correlazione parziale tra il fenomeno indagato (la variabile target) ed i singoli regressori (le variabili comportamentali). Si è quindi proceduto impiegando l’analisi delle componenti principali al fine di ridurre il numero iniziale dei potenziali regressori, circa 140 variabili, data la significativa correlazione tra alcuni di questi.

Nella fase di selezione del modello sono stati valutati modelli con un numero diverso di variabili (o di fattori) considerando indicatori di performance, interpretabilità e stabilità. Il grafico di Figura 3 riporta la lift chart¹⁴ dei modelli costruiti mediante una regressione logistica con 10, 15 e 20 fattori. La scelta finale è ricaduta sul modello a 15 fattori.

¹³ Questa tecnica di sbilanciare il campione di sviluppo considerando tutti i casi positivi (nel nostro caso i reali abbandoni) viene comunemente impiegata nella costruzione dei modelli di scoring ogni qual volta l’evento studiato è un fenomeno relativamente raro, mentre per i casi negativi (i non abbandoni) si considera una quota parte della popolazione di partenza. In questo modo si dà maggior enfasi alle relazioni esplicative sottostanti alle dinamiche di abbandono o di non abbandono, senza essere penalizzati dalla relativa numerosità degli eventi rappresentativi il fenomeno indagato.

¹⁴ La lift chart è la rappresentazione grafica della capacità discriminante del modello; la curva mostra come varia la quota percentuale dei casi positivi, chiamata anche redemption, al variare della quota di popolazione con maggior score considerata: tanto più la curva avrà una forma convessa accentuata, tanto più il modello risulterà discriminante.

Figura 3 – La fase di Modelling. Modello logistico con 10, 15 e 20 fattori



Fonte: Nostra elaborazione su dati NUNATAC

Stimato il modello, è stato successivamente assegnato lo score a tutti i clienti del segmento mass market. In questo modo è stato possibile ordinare la popolazione di riferimento in base alla propensione di chiusura di tutti i rapporti di conto corrente. Ai fini della campagna commerciale di retention, è stato selezionato il primo decile dei clienti con la probabilità di abbandono più elevata, diventando in questo modo i clienti target, oggetto dell'azione di retention dei gestori. Inoltre i circa 200.000 clienti target sono stati ulteriormente segmentati in base al rischio di abbandono, identificando tre diverse fasce (rossa, arancione e gialla) caratterizzate da una rischiosità decrescente di churn. Parallelamente al gruppo dei clienti target è stato selezionato un campione di controllo, composto da circa 12.000 clienti aventi lo stesso profilo di rischiosità dei clienti target, che è stato escluso dall'iniziativa commerciale di retention. Il motivo di selezionare un tale campione di controllo è funzionale alla verifica dell'efficacia dell'azione commerciale (si veda la Figura 4).

Figura 4 – La selezione del target. Il contesto di riferimento per la misurazione dei risultati

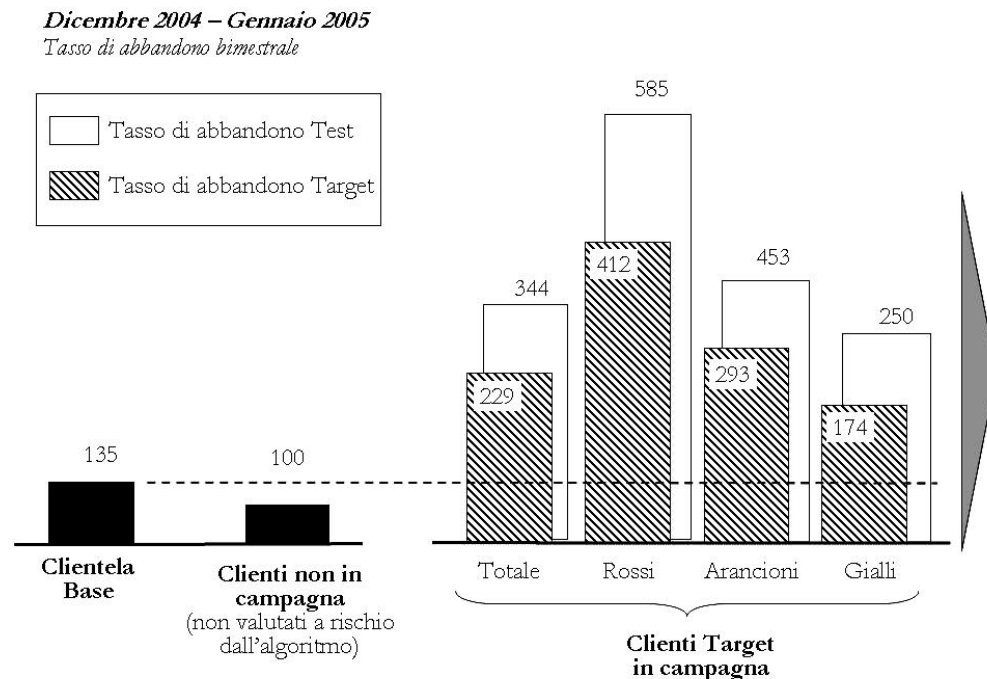
Dicembre 2004 – Gennaio 2005

Insiemi di clientela	Descrizione	Numerosità	
Universo di riferimento	• Clienti mass market, con almeno un rapporto di conto corrente attivo	• 2.000.000	
Clienti target	• Clienti mass market considerati a rischio di abbandono e segnalati ai gestori per il contatto.	• Totale:	200.000
		– Rischio alto (Rossi):	20.000
		– Rischio medio/alto (Arancioni):	70.000
		– Rischio medio (Gialli):	110.000
Campione di controllo	• Campione clienti target, in carico a venti filiali test, escluse dall'iniziativa "RiTA"	• Totale:	12.000
		– Rossi:	1.500
		– Arancioni:	3.500
		– Gialli:	7.000

Fonte: Nostra elaborazione su dati NUNATAC

L'esito dell'iniziativa ha prodotto risultati valutati positivamente dal management, sia per il tasso di retention ottenuto, sia per il coinvolgimento della rete di filiali su un'iniziativa nuova rispetto all'usuale operatività. Nella Figura 5 viene riportato l'esito della campagna misurato in termini relativi.

Figura 5 – La valutazione dei risultati. Precisione delle segnalazioni di rischio



Fonte: Nostra elaborazione su dati NUNATAC

In particolare comparando il tasso di churn tra la popolazione target, ovvero i clienti contattati durante il periodo di campagna, e la popolazione di controllo, clienti con ugual profilo di rischiosità ma esclusi a priori dall'iniziativa commerciale, si misura una riduzione del tasso di churn di circa un terzo, infatti il tasso di abbandono relativo per la popolazione target, indicizzato rispetto al tasso dei clienti giudicati non a rischio (il restante 90% della popolazione), è pari al valore di 229, per la popolazione di controllo 344. Tale andamento è riscontrabile anche all'interno delle tre diverse fasce di rischiosità, per i Rossi nella popolazione target abbiamo un valore pari a 412, mentre nel controllo 585; per gli Arancione 293 contro 453, mentre per i Gialli 174 contro 250.

Il caso della Casa Editrice

L'obiettivo del progetto, in questo caso, è stato analizzare il fenomeno del mancato rinnovo dell'abbonamento ad un importante settimanale e, conseguentemente, segmentare il parco abbonati in base alla stima della rischiosità assegnata ad ogni cliente. Da un punto di vista commerciale, l'obiettivo era proporre iniziative di marketing mirate ai clienti con un rischio elevato mediante il canale del call-center. Pertanto la gestione della campagna di retention è gestita centralmente dalla Casa Editrice, a differenza della gestione decentralizzata, mediante il coinvolgimento delle filiali, del caso precedente.

Prima di procedere alla preparazione della base dati, si è analizzato il fenomeno dell'abbandono nella popolazione. Il tasso di mancato rinnovo è stato misurato nell'ordine del 30%, tuttavia distinguendo gli abbonati per l'anzianità, si scopre che il tasso per la popolazione con una anzianità inferiore o pari a 10 anni è del 35%, mentre per gli abbonati di lunga data scende al 28%. Le differenze risultano ancora più marcate se si suddivide ulteriormente la clientela in base agli acquisti one shot di opere collaterali alla rivista. Il tasso di abbandono per gli abbonati che non effettuano acquisti one shot sale al 40% (per entrambe le classi di anzianità), mentre per i clienti che hanno acquistato anche altri prodotti il tasso scende al 30% tra gli abbonati con un'anzianità breve, e addirittura al 20% per chi ha una anzianità superiore ai 10 anni.

Il progetto è stato articolato in quattro stadi:

- Preparazione della base dati per conoscere la clientela e monitorare sistematicamente i suoi comportamenti;
- Analisi dei contenuti con la descrizione degli abbonati;
- Modelling;
- Passaggio in produzione, con la possibilità di generare indicatori aggiornabili con cadenza settimanale con i quali monitorare nel tempo la popolazione e creare liste di clienti a rischio.

I dati sugli abbonati comprendevano informazioni socio-demografiche, sulle caratteristiche dell'abbonamento (distinguendo per anzianità, importi pagati e velocità di pagamento), sugli acquisti di opere one shot e di abbonamenti ad altri prodotti del gruppo, e gli eventuali contatti ed iniziative promozionali veicolate dall'azienda. Infine si sono inclusi nell'analisi dati riguardanti il mercato dei periodici, i tassi di lettura della popolazione ed il livello di ricchezza per zona d'appartenenza dell'abbonato. Il periodo di osservazione delle variabili ha coperto il periodo di 24 settimane (dal 14/10/02 al 07/04/2003), e la fase di previsione ha ricoperto il medesimo periodo dell'anno successivo, infatti l'orizzonte previsivo del modello copre le 24 settimane in cui un cliente ha la possibilità di effettuare il rinnovo.

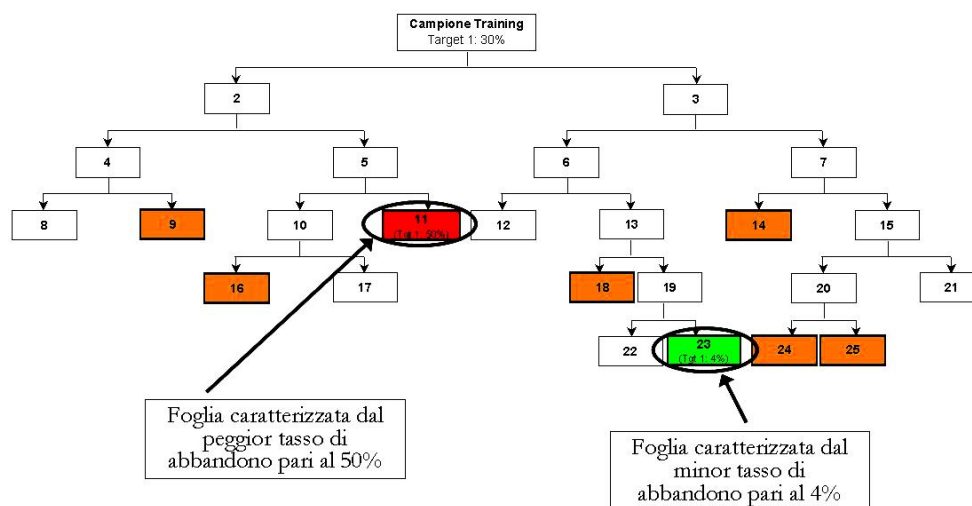
Censiti i dati funzionali all'analisi, si è passati all'identificazione della popolazione target su cui veicolare la campagna, infatti dalla popolazione di partenza, gli abbonati alla rivista, sono stati eseguiti alcuni filtri per concentrarsi sugli abbonati al settimanale attualmente attivi, escludendo ad esempio gli abbonati di recente acquisizione, i residenti all'estero, i dipendenti, e così via.

Per l'analisi dei contenuti si sono distinti gli abbonati a seconda delle caratteristiche di sesso, età, area geografica, tipo di contatto, velocità di pagamento e anzianità di abbonamento.

La stima del rischio di abbandono, in questo caso misurata come mancato rinnovo, è avvenuta mediante la costruzione di un modello basato sulla tecnica degli alberi decisionali, che consente di creare insiemi di clienti caratterizzati dallo stesso rischio di abbandono (si veda la Figura 6).

Figura 6 – La fase di Modelling. Valutazione dei modelli predittivi

La costruzione del modello permette di raggruppare il parco abbonati rispetto ad una struttura ad albero, le cui foglie finali rappresentano insiemi di Clienti caratterizzati dallo stesso rischio di abbandono



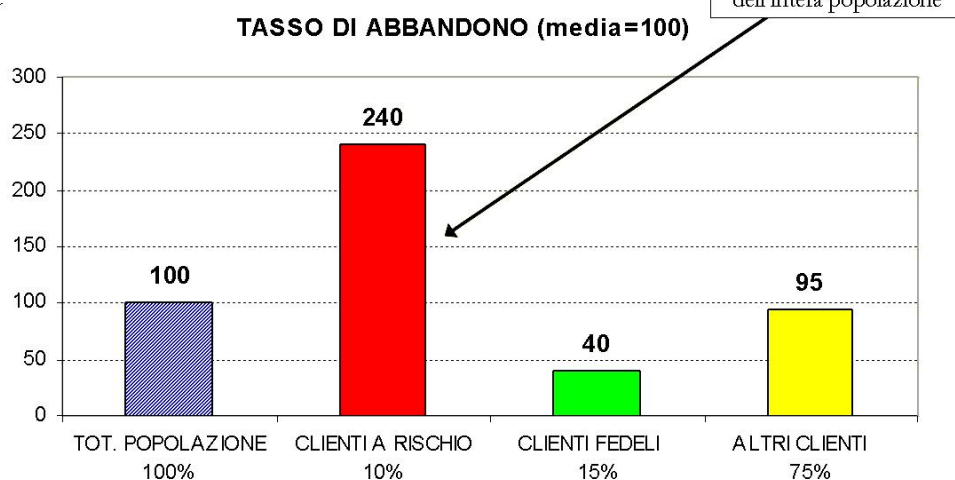
Fonte: Nostra elaborazione su dati NUNATAC

L'applicazione del modello ha generato una segmentazione del parco abbonati in target caratterizzati da diverse propensioni di rinnovo, distinguendo tra clienti a maggior rischio di abbandono (con 2,4 volte il tasso di abbandono dell'intera popolazione), clienti fedeli (con 0,4 volte la media) e gli altri clienti. Anche in questa circostanza si è creato un campione di controllo, che presenta caratteristiche analoghe della popolazione dei clienti target, su cui non si è effettuata alcuna campagna di incentivazione al rinnovo.

Figura 7 – La valutazione dei risultati. Precisione delle segnalazioni di rischio

L'applicazione del modello genera una regola che segmenta il parco abbonati in target fortemente caratterizzati da una diversa propensione al rinnovo:

- i Clienti a maggior **rischio** di abbandono;
- i Clienti **fedeli**;
- gli **altri** Clienti.



Fonte: Nostra elaborazione su dati NUNATAC

Concentrandosi sulle caratteristiche dei clienti a rischio (il 10% della popolazione) si è rilevato che hanno un'anzianità di abbonamento inferiore alla media, regolarizzano i pagamenti in ritardo e, più frequentemente rispetto agli altri, hanno ricevuto almeno per un anno un abbonamento a titolo gratuito; inoltre ricorrono poco all'acquisto di opere collaterali one shot (per ciò la loro spesa complessiva è bassa) e il pagamento avviene in tempi maggiori rispetto alla media.

I clienti fedeli (15%), invece, rinnovano l'abbonamento da molti anni e pagano senza ritardi e fanno acquisti one shot con frequenza notevolmente superiore alla media.

I risultati ottenuti non sono semplicemente una foto della situazione osservata in un certo momento, perché, con il passaggio in produzione, i risultati sono integrati in un processo informatico che genera settimanalmente la lista degli abbonati ordinati rispetto alla loro propensione al rinnovo della testata. Questa procedura, che è attiva dal settembre 2004, consente anche una pianificazione delle campagne finalizzate a contrastare i mancati rinnovi. L'identificazione dei diversi target ha consentito inoltre di diversificare il piano commerciale delle strategie di rinnovo, applicando particolari politiche di incentivazione: sconti sul prezzo o iniziative di co-marketing per i clienti a rischio; o ha portato alla premiazione dei clienti fedeli con azioni di gratificazione. Infine, è possibile pianificare le campagne commerciali e monitorarne l'efficacia in modo continuo grazie alla disponibilità settimanale dei dati segmentati degli abbonati.

I risultati ottenuti dalle nuove campagne sono l'anticipo del fenomeno del rinnovo sul target contattato rispetto alla scadenza naturale e l'incremento della redemption netta di rinnovi del 6%-8% rispetto al campione di controllo.

5. Implicazioni manageriali

In entrambe le case study presentate, il management ha valutato in modo favorevole l'esito delle campagne di comunicazione/commerciali finalizzate alla retention della clientela con una maggiore propensione all'abbandono. Tale risultato positivo è stato ovviamente conseguito calibrando correttamente la campagna in un'ottica di marketing e predisponendo un sistema di controllo integrato, basato su un piano di misurazione dell'evento mediante il confronto delle redemption fra popolazione target e campione di controllo.

Gli sviluppi delle due azioni presentate sono stati peraltro sensibilmente diversi nel medio termine.

Nel caso dell'Istituto Bancario le campagne di comunicazione con le connesse attività commerciali non si sono ripetute, mentre per l'azienda editoriale le azioni ad oggi si susseguono regolarmente.

Tale differenza è molto probabilmente riconducibile al fatto che nel caso della Casa Editrice si è manifestato anche un cambiamento organizzativo, mentre nell'altro caso la rete commerciale non è stata coinvolta ovvero, in termini generali, non è stato creato il team delineato dal modello raffigurato in Figura 2; di conseguenza, finita la campagna, l'organico dell'Istituto Bancario ha ripreso a svolgere le proprie attività seguendo gli schemi tradizionali.

In altri termini, l'istituto di credito ha continuato a distribuire responsabilità, obiettivi e risorse seguendo una logica orientata alla natura dei singoli strumenti di comunicazione. Viceversa, l'azienda editoriale è riuscita a realizzare un cambiamento nella propria struttura passando ad una attribuzione di responsabilità, obiettivi e risorse per processi di comunicazione, superando – ovvero sfruttando il successo dell'iniziativa – la logica della assegnazione per singolo strumento.

Vale la pena sottolineare che il passaggio da una logica di responsabilità per strumento di comunicazione ad una di processo è necessaria per favorire la realizzazione di una comunicazione integrata e, inoltre, il coordinamento di componente materiale (prodotto, design, packaging, modalità di distribuzione, e così via) e immateriale dell'offerta (valenze simboliche e funzionali percepite).

Negli odierni contesti competitivi non si può prescindere da questi ultimi aspetti, in quanto richiesti in modo sempre più evidente dalla domanda nei mercati maggiormente sviluppati gli individui sempre più spesso richiedono un forte coinvolgimento, desiderano vivere delle esperienze e non subire passivamente i flussi di comunicazione predisposti dalle imprese.

In definitiva, la creazione di un customer database dal qual far scaturire piani di azione che per definizione integrano una serie di attività, dalla segmentazione della domanda al posizionamento dell'offerta, ha delle valenze anche sotto il profilo

organizzativo in quanto rappresenta un ideale "luogo" di discussione intorno al quale aggregare team aziendali finalizzati a svolgere la propria attività per processi e, forse è questa la vera sfida che attende la funzione marketing in azienda, misurare in termini il più possibile oggettivo l'efficacia delle azioni intraprese.

6. Bibliografia

- Capitani M.A., 2006, “Kenwood, il Marketing è Irriverente”, in *ItaliaOggi*, 04 gennaio 2006.
- Christopher M., 1972, *Marketing Below-the-Line*, Alden & Mowbray, Ltd.
- Doyle P., 1998, *Marketing Management and Strategy*, Prentice Hall Europe.
- Duncan T., 2002, *IMC: Using Advertising & Promotion to Build Brands*, McGraw-Hill.
- Lambin J.J., 2004, *Marketing Strategico e Operativo*, McGraw-Hill, Milano.
- La Torre D., Nalucci F., 2005, *Business Intelligence, CRM e Data Mining*, UTET, Torino.
- Penco C., 2006, “Ai Brand Piace Cavalcare la Guerrilla”, in *ItaliaOggi*, 22 gennaio 2006.
- Pine B.J., Gilmore J.H., 1999, *The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage*, Harvard Business School Press.
- Keller K.L., Kotler P., 2006, *Marketing Management*, 12th Ed., Pearson – Prentice Hall.
- Knecht J., 1971, “An Outline of Below-the-Line”, in Seminar on *Below-the-Line Activities*, Noordwijkaan Zee (The Netherlands), 19-22 May 1971, ESOMAR, Amsterdam.
- Schmitt B. H., 1999, *Experiential Marketing. How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act and Relate to Your Company and Brands*, The Free Press, New York.