



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

La gestione della Corporate Visual Identity

Analisi qualitativa sulle caratteristiche organizzative
a supporto dell'identità visiva aziendale: una prospettiva interna.

Relatore

Ch. Prof. Andreas Hinterhuber

Correlatore

Ch. Prof.ssa Sara Bonesso

Laureando

Giovanni Parisi

Matricola 853871

Anno Accademico

2020 / 2021

INTRODUZIONE	5
1. L'IDENTITÀ VISIVA	8
1.1. IL POTERE DELLE IMMAGINI	8
1.2. LA COMUNICAZIONE VISIVA	10
1.3. IDENTITÀ VISIVA: UNA REVISIONE DELLA TERMINOLOGIA	13
1.4. REVIEW DELLA LETTERATURA	14
2. IL DESIGN NELLA DIMENSIONE AZIENDALE	22
2.1. DEFINIZIONE DEL TERMINE DESIGN	22
2.2. GRAPHIC E VISUAL DESIGN	22
2.2.1. L'EVOLUZIONE DEL GRAPHIC DESIGN	24
2.3. VISUAL COMMUNICATION DESIGN	28
2.3.1. ATTENZIONE E PERCEZIONE	29
2.3.2. INTERPRETAZIONE E SIGNIFICATO	33
2.3.3. CONTESTI E DIMENSIONE ESTETICA	34
2.4. DESIGN MANAGEMENT	36
2.4.1. IL DESIGN THINKING	39
3. BRANDING	42
3.1. CHE COS'È UN BRAND?	42
3.2. LE FUNZIONI DEL MARCHIO	44
3.3. LA BRAND EQUITY	47
3.3.1. MODELLI DI BRAND EQUITY	50
3.3.1.1. Il modello di Aaker	50
3.3.1.2. Il modello di Keller	54
3.3.1.3. Evoluzioni del concetto di brand equity	60
3.4. BRAND IMAGE E BRAND IDENTITY	63
3.4.1. BRAND IMAGE	64
3.4.1.1. Le funzioni della brand image	65

3.4.1.2. Le dimensioni della brand image	67
3.4.2. LA BRAND IDENTITY	68
3.4.2.1. Il modello di Kapferer	71
4. LA CORPORATE VISUAL IDENTITY	75
<hr/>	
4.1. LA CORPORATE IDENTITY	75
4.2. LA CORPORATE BRAND IDENTITY MATRIX	80
4.3. GLI ELEMENTI ESSENZIALI DELLA CORPORATE VISUAL IDENTITY	84
4.3.1. IL NAMING	85
4.3.2. IL LOGO	87
4.3.3. LA COLOR PALETTE	92
4.3.4. LO SLOGAN	94
4.5. ELEMENTI PERIFERICI	96
4.5.1. IL PACKAGING	97
4.5.2. IL LAYOUT DEGLI SPAZI	100
4.5.3 L'ONLINE VISUAL IDENTITY	102
4.6. L'IMPORTANZA DELLA CORPORATE VISUAL IDENTITY	104
4.7. LA GESTIONE DELLA CVI	107
5. METODOLOGIA	114
<hr/>	
5.1. INTRODUZIONE	114
5.2. OBIETTIVO E METODOLOGIA DELLA RICERCA	114
5.4. CAMPIONE DI RICERCA	116
6. ANALISI DEI DATI	122
<hr/>	
6.1. ELEMENTI DEL SISTEMA CORPORATE VISUAL IDENTITY	122
6.2. PROGETTAZIONE DEGLI ELEMENTI DI CVI	123
6.3. LA COMUNICAZIONE INTERNA	125
6.4. ATTORI COINVOLTI	126
6.5. AFFRONTARE CAMBIAMENTI NELLA CVI	127
6.6. FORMALIZZAZIONE DELLE PROCEDURE	129

7. DISCUSSIONE	131
7.1. UNIFORMITÀ NELLA DEFINIZIONE DEL TERMINE CORPORATE VISUAL IDENTITY.	131
7.2. LA FASE DI CREAZIONE DEGLI ELEMENTI SFRUTTA UN MODELLO MISTO.	131
7.3. LA COMUNICAZIONE INTERNA È ORGANIZZATA IN MODO ETEROGENEO.	133
7.4. GLI ELEMENTI A SUPPORTO DEL CAMBIAMENTO DELLA CVI: MODIFICA DEL BRAND BOOK, FORMAZIONE DEL PERSONALE E CONFRONTO CONTINUO TRA LE PARTI.	134
7.5. LA FORMALIZZAZIONE DELLE PROCEDURE MIRA ALLA COERENZA DELL'INTERO SISTEMA CVI.	138
7.6. LA GESTIONE CENTRALIZZATA IMPATTA DIRETTAMENTE NELLA BUONA RIUSCITA DELLA CVI.	139
CONCLUSIONI	143
PROSPETTIVE DI RICERCA FUTURA	145
LIMITAZIONI	147
APPENDICE	148
BIBLIOGRAFIA	182
SITOGRAFIA	196

Introduzione

In un contesto come quello attuale, dove la presenza di migliaia di brand rende il processo decisionale dei consumatori ancora più complicato, le organizzazioni necessitano lo sviluppo di qualsiasi strumento utile, allo scopo di rientrare all'interno del *consideration set* dei propri acquirenti. In questo senso, le strategie di comunicazione devono tenere conto di tutti i punti di contatto con il proprio pubblico, per aumentare il più possibile la *Brand Awareness*.

Considerando il potere attrattivo delle immagini, che riesce a superare ciò che leggiamo e ascoltiamo, la comunicazione visiva e la grafica sono degli elementi fondamentali in quanto riescono a penetrare più facilmente nelle menti dei consumatori, accedendo ai centri emotivi e rimanendovi impresse. Inoltre, la digitalizzazione e il progressivo spostamento delle logiche pubblicitarie da una dimensione più fisica ad una online hanno portato le organizzazioni ad adattare la propria comunicazione su forti messaggi visivi, che risultano più impattanti e duraturi. Per questo motivo, tutti i brand hanno lentamente cominciato a porre una forte attenzione al processo di creazione dei propri elementi visivi, e a come essi vengono recepiti dal pubblico. I designer sono dunque diventati i principali alleati delle organizzazioni, trasformando tutte le caratteristiche dei brand in qualcosa di unico e riconoscibile. Perciò, la definizione dell'immagine e dell'identità aziendale costituiscono due fasi fondamentali per la costruzione di un brand di successo. La *Corporate Visual Identity (CVI)* è il termine con cui ci si riferisce proprio alla creazione dell'identità visiva aziendale.

L'obiettivo che questo elaborato si pone, è quello di analizzare l'impatto che le pratiche gestionali e le caratteristiche organizzative hanno nel processo di strutturazione della *Corporate Visual Identity*.

Nel primo capitolo si introdurrà il ruolo delle immagini e del mondo della comunicazione visiva. In seguito, si passerà alla definizione del concetto di identità e si esplorerà la terminologia alla quale si riferisce, per poi offrire una revisione della letteratura in materia di Identità Visiva aziendale.

Il secondo capitolo aprirà una breve parentesi sul design. Verrà affrontata una breve evoluzione storica sulla pratica del Graphic Design per poi passare alla definizione dei principi fondamentali che definiscono il design della comunicazione visiva. Inoltre, verranno trattate alcune dinamiche aziendali che si legano alla gestione della creatività: *design management* e *design thinking*.

Il terzo capitolo fornirà le informazioni principali in materia di branding: si partirà dalla definizione del dominio di brand per poi elencarne le sue funzioni. Seguendo questa traiettoria si arriverà a definire il concetto di *Brand Equity*, una risorsa strategica chiave con il quale le aziende gestiscono e organizzano i propri marchi allo scopo di ricavarne valore. Si evidenzieranno anche i modelli più conosciuti di questo paradigma come quelli di Aaker (1991) e Keller (1993), per poi delineare alcuni *framework* più attuali. Nella seconda metà di questo capitolo si introdurranno due concetti fondamentali per questo elaborato: Brand Image e Brand Identity. Per entrambi si fornirà una definizione, se ne evidenzieranno le funzioni e si presenteranno alcuni modelli rilevanti per la letteratura.

Il quarto capitolo approfondirà il concetto della brand identity. Inizialmente si introdurrà il concetto di *Corporate Visual Identity*. Verranno presentati in maniera abbastanza specifica quelli che sono gli elementi essenziali caratteristici per un sistema di identità visiva, per poi in seguito introdurre quelli periferici che aiutano le organizzazioni ad offrire un'auto-presentazione completa e coerente. Nella parte finale invece, si approfondirà il tema della gestione dei sistemi di corporate visual identity.

Nel quinto capitolo si cercherà di rispondere alla seguente *Research Question*: "Qual è l'impatto delle caratteristiche di gestione ed organizzative sulla corporate visual identity?"

Si realizzerà quindi un'intervista qualitativa, tramite interviste semi-strutturate a brand manager o responsabili della comunicazione, e si cercherà dunque di comprendere e ricostruire le principali pratiche utilizzate dalle organizzazioni per la gestione e

l'implementazione della CVI e di come esse vengono comunicate internamente attraverso modelli, *policies* e linee guida. Al termine delle interviste si interpreterà e discuterà quanto raccolto, al fine di rispondere alla domanda posta inizialmente.

1. L'identità visiva

1.1. Il potere delle immagini

La società contemporanea vive in un mondo mosso principalmente dal potere evocativo delle immagini, tramite le quali possiamo comunicare in maniera diretta o indiretta dei messaggi volti a colpire gruppi più o meno ristretti di persone. Alcuni studi scientifici, condotti a partire dalla prima metà degli anni Sessanta, mostrano come il cervello umano sia in grado di processare ed immagazzinare immagini e informazioni visuali in maniera molto più precisa rispetto a ciò che viene scritto o sentito. L'uomo è infatti in grado di ricordare all'incirca 2500 immagini con una precisione che si aggira attorno al 90%, mentre per quanto riguarda le informazioni presentate in altre modalità, solo il 10% viene immagazzinato (Brady, Konkle, Alvarez, & Olivia, 2008). Questo fenomeno è chiamato *Pictorial Superiority Effect*¹, definizione con cui gli esperti si riferiscono al principio per il quale la superiorità delle figure permette alle diverse aree del nostro cervello di elaborare le informazioni presentate sotto forma di immagine in modo più facile e duraturo.

Molti esperti si sono dedicati all'analisi dell'effetto di superiorità dell'immagine. Un intervento particolarmente influente è la teoria della doppia codifica di Paivio, in cui si propone che le immagini abbiano un vantaggio sulle parole perché sono suscettibili di codifica semantica attraverso due percorsi diversi. Mentre le parole vengono elaborate solo attraverso un percorso verbale, Paivio afferma che le immagini accedono a un percorso dell'immagine insieme al codice verbale. Cioè, durante l'elaborazione di un'immagine, le persone non solo si occupano delle sue caratteristiche visive, ma ne verbalizzano anche spontaneamente l'etichetta. La doppia codifica delle informazioni visive facilita l'accesso alla memoria semantica e quindi aumenta la forza del processo di codifica (Whitehouse, Maybery, & Durkin, 2006).

¹ L'Effetto di superiorità delle immagini (PSE) è un principio che afferma come le informazioni visuali vengano memorizzate dal cervello dell'uomo in modo molto più facile e soprattutto più prolungato di quello che viene scritto.

Quando l'occhio umano si appresta alla lettura crea già di per sé un'elaborazione sotto forma di immagini. Ovvero, la nostra mente spezza le parole che leggiamo in lettere, che vengono a loro volta trasformate in forme. Questo processo permette al nostro *cervello recente*² di trasformare ancora una volta le forme in parole e da esse elaborare un significato, formulato poi sotto forma di immagine.

Oltre alla quantità delle immagini incamerate dal nostro encefalo, la memorizzazione delle immagini risulta molto più efficace anche a livello temporale;

alcuni studi condotti negli ultimi decenni evidenziano infatti come l'uomo, a un anno di distanza, sia in grado di memorizzare un'immagine con una precisione del 63%, e in alcuni casi questo avviene anche per periodi più lunghi (Medina, 2008).

Tutte le dinamiche precedentemente descritte rientrano nel più grande tema del Neuromarketing³, definito da Smidts come *“l'insieme delle tecniche di identificazione dei meccanismi cerebrali orientate a una maggiore comprensione del comportamento del consumatore per l'elaborazione di più efficaci strategie di marketing”*.

Questa disciplina, a partire dagli anni 2000, ha influenzato in modo rilevante lo studio dei comportamenti del consumatore e l'implementazione di strategie volte a “colpire” il pubblico sfruttando le leve cognitive ed emozionali. Grazie alle analisi prodotte dagli esperti di settore, agenzie pubblicitarie, aziende e supermercati sono in grado di anticipare il consumatore attraverso l'analisi delle risposte emesse dal cervello o dal corpo, ottenendo un fondamentale vantaggio nelle fasi di pianificazione delle loro strategie (Gallucci, 2016).

² Secondo gli studi di neuro marketing il cervello umano può essere distinto in tre dimensioni: il *cervello recente* che opera utilizzando la logica e la razionalità si occupa dell'elaborazione delle informazioni e degli stimoli; il *cervello intermedio* che opera in maniera automatica e che comprende la parte emotiva e il *cervello antico*, anch'esso automatico ma responsabile delle funzioni vitali, della valutazione delle situazioni di pericolo, delle pulsioni sessuali e dello stimolo della fame.

³ Il Neuromarketing è l'applicazione delle conoscenze e delle pratiche neuro scientifiche al marketing, allo scopo di analizzare i processi inconsapevoli che avvengono nella mente del consumatore e che influiscono sulle decisioni di acquisto o sul coinvolgimento emotivo nei confronti di un brand. (www.insidemarketing.it)

Inoltre, le nuove tecniche digitali hanno amplificato in modo prorompente il ruolo, e le potenzialità economiche, dell'immagine all'interno del mondo della comunicazione.

L'utilizzo della grafica pubblicitaria e la nascita del design sono quindi il risultato di un lungo processo alla base del quale risiede un unico grande assunto: le immagini sfruttano il potere del linguaggio emotivo. Sviluppando e sfruttando le emozioni queste vanno a catturare la parte più irrazionale della psiche umana, quella capace di riconoscere, processare e ricordare qualsiasi cosa sotto forma di immagine, anche se presentata in diversa forma. Ecco quindi che è emerso, anno dopo anno, un flusso sempre maggiore di immagini il cui potenziale non deriva esclusivamente dalle forme o da cosa viene rappresentato, bensì da quello che scaturisce all'interno della mente di chi la sta guardando e dalle domande che i mittenti si pongono dopo averle visualizzate (Weinschenk, 2009).

Questa è la ragione alla base dell'obiettivo principale che muove oggi le agenzie di comunicazione e i professionisti del branding più in generale: la creazione, nella mente del consumatore, di associazioni immediatamente riconoscibili in grado di evocare il ricordo e le emozioni a esso associate.

1.2. La comunicazione visiva

Con *comunicazione visiva* si intende *“tutto ciò che i nostri occhi vedono; una nuvola, un fiore, un disegno tecnico, una scarpa, un manifesto, una libellula, un telegramma come tale (escluso il contenuto), una bandiera”* (Munari, 1993).

Per un primo livello, possiamo distinguere due tipologie di comunicazione, una di tipo causale e una di tipo intenzionale. La *comunicazione casuale* è priva di intenti e il messaggio che viene trasmesso non ha nessuno scopo o fine preciso. In questi casi l'immagine che viene trasmessa è casuale e quello che ne deriva è una libera interpretazione da parte di chi la visualizza. Al contrario, la *comunicazione intenzionale* ha come obiettivo la trasmissione di un'informazione tramite una precisa immagine o un preciso codice. È per questo motivo che l'informazione trasmessa in questo caso, deve essere oggettiva, ossia ricevuta dal destinatario nell'esatto modo prestabilito

dall'emittente. La comunicazione intenzionale può essere a sua volta scomposta in due ulteriori aspetti che vanno a specificare la tipologia d'informazione che si sta andando a trasferire: l'informazione pratica e l'informazione estetica. Con l'*informazione pratica*, ossia un'informazione di tipo tecnico oggettiva e di accettazione comune, il ricevente interpreta un messaggio servendosi di dati oggettivi comprensibili, evitando possibili interpretazioni personali. (es. disegno tecnico, foto di attualità, notizie alla tv, segnale stradale, ecc.). L'*informazione estetica* invece è di tipo artistico. Quest'ultima essendo condizionata dalla natura artistica, è caratterizzata da un fattore soggettivo e può dunque portare il ricevente a delle interpretazioni personali che si differenziano da quelle di altri soggetti.

La comunicazione visiva avviene per mezzo di messaggi visivi, che rientrano nella più grande famiglia dei messaggi sensoriali. Come per qualsiasi altro tipo di forma di comunicazione, quella visiva presuppone due delle classiche figure: l'*emittente* e il *ricevente*. Nel contesto della comunicazione visiva il ricevente è all'interno di un ambiente che può essere pervaso da alcuni elementi di disturbo, che possono alterare o annullare il messaggio veicolato.

Quando il messaggio riesce ad arrivare al ricevente incontra però una serie di ostacoli che vengono definiti da Bruno Munari, uno dei massimi esponenti in materia di comunicazione visiva, come *filtri*. I filtri possono essere di diversa natura:

- *Filtri sensoriali*: i filtri sensoriali sono legati al carattere sensoriale dell'individuo e si relazionano con il messaggio trasmesso in modo diverso da quello previsto dal mittente. Il classico esempio dell'utente daltonico descrive alla perfezione questa tipologia di filtro; l'individuo infatti non riesce a percepire in maniera corretta la tonalità dei colori presentati nel messaggio proprio a causa del filtro sensoriale tra quest'ultimo e il soggetto.
- *Filtri operativi*: i filtri operativi dipendono dalle caratteristiche psicofisiologiche costituzionali del ricevente. L'età per esempio condiziona in modo significativo la comprensione di un messaggio poiché gli strumenti di percezione non sono uguali per individui di età differenti. Quello che viene

percepito dopo l'osservazione di un bambino avrà sicuramente un significato diverso rispetto a quello che viene percepito da un adulto.

- *Filtri culturali*: i filtri culturali dipendono dall'universo culturale del soggetto, che riuscirà a riconoscere solo che ciò che appartiene al suo immaginario. Il contesto in cui il ricevente cresce, per esempio l'oriente rispetto all'occidente, condiziona in maniera sostanziale i modi in cui i messaggi vengono interpretati, proprio perché quello che compone l'immaginario orientale è diverso da quello occidentale.

Una volta superati gli elementi di disturbo e i filtri, il messaggio arriva nella zona emittente del ricevente. Una volta che il messaggio viene processato infatti, il soggetto che riceve può emettere due impulsi di risposta, uno esterno più istintivo e l'altro interno che consiste in una reazione razionale e fisica dell'individuo all'invito.

Esempio: Insegna "Bar e Cocktail"

Risposta interna: "Non ho sete"

Risposta esterna: "Vado a bere qualcosa"

Nella comunicazione visiva quello che viene veicolato e trasferito dal soggetto emittente a quello ricevente è il messaggio visivo. Il messaggio visivo può essere scomposto in due parti fondamentali; una è l'*informazione* vera e propria, l'altra è il *supporto* ossia l'insieme di tutti gli elementi che rendono il messaggio visibile e che ne permettono una corretta percezione. Questi elementi sono:

- *Texture*: con il termine texture si intendono l'insieme di segni e strutture uguali o simili disposti tutti alla stessa distanza ma sempre all'interno di uno spazio delimitato. Lo scopo è quello di sensibilizzare una superficie per arrivare a creare un interesse visivo agli occhi di chi lo guarda. Quello che caratterizza la texture è l'uniformità, ed è quello che le permette di essere percepita come un'unica superficie.
- *Forma*: la forma è l'insieme delle linee che compongono immagini ed oggetti e che ne definiscono la struttura oggettiva. Le forme possono essere

geometriche, se ricollegate alle tre figure geometriche base che conosciamo (triangolo equilatero, quadrato e cerchio), oppure organiche, se ricollegabili ad oggetti presenti in natura. Dall'assemblaggio di forme semplici è possibile comporre forme più complesse per arrivare alla creazione di immagini o oggetti più specifici.

- *Struttura*: accostando forme uguali o simili e ripetendole una dopo l'altra si compongono le strutture. Le strutture servendosi dello stesso elemento base ripetuto più volte modulano lo spazio e contribuiscono a dare unicità formale a quello che viene creato.
- *Modulo*: con modulo si intende la ripetizione di una o più strutture all'interno di uno spazio.
- *Movimento*: ossia l'effetto di spostamento creato dagli oggetti rappresentati all'interno dello spazio. (Munari, 1993)

1.3. Identità Visiva: una revisione della terminologia

La discussione sull'identità visiva, seppur marginale in passato, sta gradualmente prendendo campo all'interno delle strutturazioni delle strategie aziendali. In seguito al miglioramento delle tecnologie digitali e ad una contestuale globalizzazione, la necessità delle aziende è quella di saper rappresentare sé stessa e il proprio marchio nella maniera più coerente possibile. Nel mercato moderno, la comunicazione del marchio aziendale sta diventando sempre più visiva (Salzer-Morling & Strannegard, 2004). All'interno delle pubblicità, gli elementi visivi hanno di fatto superato elementi verbali del marchio. Come suggerito da Keller e Lehmann (2006), un aspetto importante e relativamente unico della ricerca sul branding è l'attenzione agli aspetti intangibili del marchio, ossia gli aspetti dell'immagine di un brand che non implicano attributi o benefici fisici, tangibili o concreti. Questi aspetti intangibili sono un mezzo comune con cui i marketer differenziano i loro marchi da quelli della concorrenza e posizionano i propri prodotti all'interno della mente dei consumatori, sfruttando le leve cognitive ed emozionali. (Phillips, McQuarrie, & Griffin, 2014)

Essendo caratterizzato da una molteplicità di termini, la visualizzazione a livello organizzativo può essere riassunta in tre dimensioni, ovvero Corporate Visual Identity (CVI), Visual Brand Identity (VBI) e Visual Identity (VI). La corporate visual identity è definita come *“i simboli e gli elementi grafici che esprimono l'essenza di un'organizzazione”* (Bosch, Jong, & Elving, 2005); La visual brand identity è tipicamente definita come *“the face of a brand”* ed indica tutti gli elementi che rappresentano un marchio aziendale (Phillips, McQuarrie, & Griffin, 2014); mentre con Visual Identity si intende qualsiasi elemento visivo associato ad una determinata organizzazione. Esplorando queste terminologie insieme agli elementi di cui sono costituite e alle piattaforme dove vengono utilizzati, diventa chiaro che le diverse terminologie sono altamente sovrapposte. Indipendentemente dal fatto che gli studiosi utilizzano CVI, VI o VBI, essi, per la maggior parte, si concentrano sugli stessi elementi visivi (nome, logo, tipografia, colore, slogan ed elementi grafici aggiuntivi) utilizzati per visualizzare una società, organizzazione o marchio aziendale. Lo stesso vale per le piattaforme sulla quale i segni visivi vengono applicati che possono essere stampe, siti web, edifici a altro. Oltre agli elementi e alle piattaforme, una terza indicazione della natura sovrapposta di queste terminologie si può trovare nella tendenza a utilizzare i termini intercambiabili e a fare riferimenti incrociati alle diverse terminologie che utilizzano CVI, VI e corporate design apparentemente come sinonimi (Bartholmè & Melewar, 2009). Più in generale, il termine visual identity è visto come un *“termine ombrello”* che viene usato, allo stesso modo, per indicare l'identità visiva di marchi e delle organizzazioni. Sebbene CVI, VI e VBI differiscano nella terminologia, le loro concettualizzazioni appaiono sostanzialmente simili (Gregersen & Johansen, 2018).

1.4. Review della letteratura

Il tema centrale di questo elaborato sarà quello della Corporate Visual Identity, ossia l'insieme di tutti i simboli e i segnali visivi che le organizzazioni utilizzano al fine di trasferire la propria immagine agli stakeholder esterni ed interni. In particolare, ci si focalizzerà su come avviene la gestione del sistema CVI all'interno delle aziende e su

quali pratiche organizzative impattano maggiormente su questo sistema. Dopo aver introdotto le caratteristiche principali e gli elementi che caratterizzano questo concetto, si offre una revisione della letteratura in materia di gestione di CVI, all'interno della quale verranno ripercorse le direzioni intraprese dagli studi già effettuati in passato.

Il concetto di identità visiva aziendale ha subito notevoli cambiamenti. In origine sembrava riferirsi principalmente al design grafico dei loghi e altri elementi di identità visiva. Dalla letteratura è emerso che questo sistema comprende anche molte caratteristiche intangibili, come la cultura di un'organizzazione e il comportamento dei suoi membri (Topalian, 2003) (Balmer & Greyser, 2003) (Brun, 2002) (Knox & Bickerton, 2003).

Per quanto riguarda l'utilizzo degli elementi grafici e le conseguenti risposte a questi stimoli nei consumatori, la letteratura offre diverse traiettorie di analisi. Gli studi già effettuati si concentrano sulle associazioni che il brand intende creare e mantenere (Alselm & Kosteljik, 2008), sulla percezione della familiarità (Aaker, Fournier, & Brasel, 2004) e sul suo effetto (Pandalaere, Millet, & Bergh, 2010). Gli elementi della CVI sono stati analizzati in maniera separata per poterne capire dinamiche ed effetto nei consumatori. In questo senso i principali elementi analizzati sono: i loghi (Riel & Ban, 2001), la tipografia (Rosia, 2008), il colore (Labrecque & Milne, 2012), il background (Mandel & Johnson, 2002) e la forma del prodotto (Westerman, et al., 2012). Partendo da queste ricerche si è poi studiato l'effetto dell'identità visiva di un marchio nella risposta dei consumatori (Barbara, McQuarrie, & Griffin, 2014).

Le ricerche in campo di CVI si sono poi concentrate sulle funzioni che questo sistema svolge a favore delle organizzazioni. Le principali traiettorie analizzate sono quelle relative alla riconoscibilità e alla visibilità (Balmer & Gray, 2000) (Gay, 2000); all'immagine e alla reputazione (Schultz, Hatch, & Larsen, 2000) (Doyle & Bottomley, 2002); alla rappresentazione della struttura di un'organizzazione (Bosch, Jong, & Elving, 2005) (Bosh, Jong, & Elving, 2006) (Olins, 1989) e all'identificazione dei dipendenti con il sistema di CVI relativo alla propria azienda (Bromley, 2001) (Kiriakidou & Millward, 2000). Particolare attenzione è stata riservata alla relazione tra CVI e situazioni di

cambiamento organizzativo, magari date da processi di acquisizione, fusione o riposizionamento nel mercato (Brun, 2002) (Baker & Balmer, 1997).

Per quanto riguarda invece la gestione del sistema CVI i contributi dati dalla letteratura toccano i temi della struttura delle identità (Olins, 1989); la standardizzazione o la localizzazione dell'identità (Melewar, Saunders, & Balmer, 2001); l'impatto dei loghi aziendali (Riel & Ban, 2001), del carattere tipografico (Doyle & Bottomley, 2002) e degli altri elementi di design (Gabrielsen, Kristensen, & Hansen, 2000). Nella stessa direzione altri studi hanno sottolineato l'importanza delle caratteristiche organizzative per l'identità visiva aziendale (Bosh, Jong, & Elving, 2006); l'effetto di particolari misure organizzative il supporto di un'auto-presentazione coerente (Bosch, Jong, & Elving, 2004) e la valutazione di alcuni strumenti di controllo sulla gestione dell'identità visiva aziendale (Bosch A. V., 2005).

Autore	Data	Approccio	Obiettivo	Findings
A. Topalian	2003	Bibliografico	Lo studio esplora i fattori che danno proiezione alle identità aziendale e al tentativo di personalizzarla.	Lo studio sottolinea l'importanza di trasformare le percezioni dell'identità in un bene centrale su cui basare la propria strategia. Ulteriore attenzione deve essere data all'essenza dell'identità in quanto risulta utile per massimizzarne la continuità nel tempo. Una delle sfide chiave è quella di incoraggiare i dipendenti a conoscerla e saperla utilizzare in modo consono.
A.L.M Van Den Bosh	2005	Quantitativo	Controllo della gestione dell'identità visiva: sviluppo di uno strumento di ricerca qualitativa per l'audit della gestione CVI. Lo strumento è stato utilizzato per valutare questa gestione all'interno di tre organizzazioni Olandesi.	I risultati sottolineano l'utilità dello strumento e la completezza della gestione del CVI. Il valore di questo strumento è che aiuterà i manager ad acquisire una visione più approfondita degli aspetti organizzativi della gestione di CVI nella loro azienda. Con i risultati dell'audit, la gestione del CVI può essere sviluppata in modo strutturato e pianificato.
M. Brun	2002	Qualitativo	La ricerca si pone l'obiettivo di indagare il ruolo dell'identità visiva nella comunicazione aziendale. Si vuole dimostrare che mentre le aziende considerano l'identità visiva come un esercizio grafico, l'implementazione di un programma di identità visiva è in realtà legata a questione più strategiche.	L'esempio di France Télécom dimostra chiaramente che la gestione dell'identità aziendale si basa molto su elementi di stabilità e coerenza, pur conservando una certa fluidità. Questa fluidità, e permette all'azienda di affrontare una diversità di attività e ambienti e di prepararsi eventuali cambiamenti futuri.
S. Knox; D. Bickerton	2003	Bibliografico	Lo studio considera l'attenzione emergente nella letteratura accademica e professionale sul concetto di marchi aziendali e sostiene che i meccanismi e i processi generativi sottostanti che consentono una gestione di successo del marchio aziendale non siano completamente compresi.	Sulla base dei risultati del recente lavoro sul campo, gli autori delineano sei nuove convenzioni per comprendere i processi di nutrimento e gestione di un marchio aziendale e discutono le implicazioni di queste convenzioni per la teoria emergente della gestione del marchio aziendale. L'evidenza di questo lavoro ha anche portato gli autori a proporre una definizione più olistica del marchio aziendale, "l'espressione visiva, verbale e comportamentale del modello di business unico di un'organizzazione".
J.T. Balmer; E.R. Gray	2000	Bibliografico	Lo studio propone una gestione della comunicazione divisa in tre livelli: La comunicazione primaria dovrebbe presentare un'immagine positiva dell'azienda e gettare le basi per una solida reputazione; quella secondaria dovrebbe essere progettata per supportare e rafforzare la comunicazione primaria; mentre la terziaria dovrebbe essere positiva e tradursi in una reputazione migliore. Questo	L'analisi descrive in dettaglio le dieci forze che hanno evidenziato la necessità per i senior manager di gestire efficacemente l'identità aziendale e le comunicazioni aziendali. Inoltre, gli autori affermano che la comunicazione aziendale è di particolare importanza in quanto costituisce il nesso tra l'identità aziendale e l'obiettivo strategico di acquisire

			processo si può tradurre in vantaggio competitivo.	una reputazione aziendale favorevole.
J. R. Doyle; P.A. Bottomley	2004	Quantitativo	Questo studio illustra come il font, visto come una componente visiva di un marchio, può migliorarne l'identità di quest'ultimo e supportare la quota di mercato. Per supportare questa tesi sono stati realizzati due esperimenti.	Si è dimostrato che l'adeguatezza di un font per un particolare tipo di prodotto ha delle conseguenze. Nel primo esperimento, i marchi presentati con caratteri appropriati sono stati scelti più spesso rispetto ai marchi presentati con caratteri inappropriati; mentre nel secondo i marchi sono stati scelti per avere nomi connotativamente ricchi: i appropriati sono stati ancora scelti più spesso di quelli inappropriati.
A.L.M. Bosh; M.DT. Jong; W.J.L. Elving	2004	Quantitativo	Ricerca condotta mediante questionari inviati a campioni di dipendenti di 20 organizzazioni Olandesi. Le domande di ricerca indagate sono incentrate sulle possibili misure che le aziende utilizzano per migliorare la coerenza del loro sistema di CVI.	I risultati confermano la necessità di attenzione alla gestione del CVI. È stata riscontrata una chiara relazione tra il numero di misure organizzative adottate e la coerenza del CVI percepita. Risulta fondamentale disporre linee guida aggiornate e accessibili a tutti i livelli. Gli strumenti tecnici, come i modelli, sembrano essere particolarmente efficaci. Il modo in cui i manager comunicano il sistema CVI sembra influenzare la misura in cui i dipendenti sono disposti a rispettare le linee guida. È necessaria una maggiore attenzione nella ricerca accademica per il livello operativo della gestione CVI.
A.L.M. Bosh; M.DT. Jong; W.J.L. Elving	2006	Quantitativo	Sviluppo di un modello di ricerca per indagare la gestione dell'identità visiva aziendale da una prospettiva organizzativa. Si presume che le caratteristiche dell'organizzazione e del modo in cui un CVI è gestito influenzeranno la coerenza della CVI.	Le caratteristiche di gestione del CVI, i processi di socializzazione ad essa relativi, la conoscenza della strategia CVI e dei relativi strumenti di supporto, hanno un forte impatto sulla coerenza del CVI. Le caratteristiche organizzative influenzano il modo in cui viene gestito CVI. I risultati indicano che la gestione del CVI è importante, che la gestione del CVI è correlata a caratteristiche organizzative più generali, ma che i responsabili della comunicazione hanno comunque una notevole libertà nel determinare il modo in cui gestiscono il loro CVI.
O. Kiriakidou; L. Millward	2000	Quantitativo	Questo studio esamina l'impatto della gestione dell'identità aziendale sugli atteggiamenti dei dipendenti nei confronti dell'organizzazione, nonché la loro disponibilità ad accettare le sue premesse nel modo in cui essa conduce le proprie attività organizzative. Si sostiene che la conoscenza della strategia aziendale sia fondamentale per la comprensione di come le relazioni	I risultati dimostrano la presenza di chiare discrepanze tra la percezione dei dipendenti dell'identità reale e quella ideale della loro organizzazione. Inoltre, è stato dimostrato che le diverse funzioni percepiscono in modo molto diverso sia le caratteristiche organizzative effettive che quelle ideali, supportando l'esistenza di identità sub-aziendali. Si sostiene

			esterne possono essere gestite sistematicamente tramite il dipendente.	che l'identificazione organizzativa e l'impegno per ciò che l'organizzazione è e fa non può essere assicurata presentando ai dipendenti soluzioni grafiche uniche, ma si necessitano sforzi per far comprendere ai dipendenti le logiche alla base delle scelte aziendali.
M. Baker; J. Balmer	1997	Qualitativo	Descrive l'avvio e lo sviluppo di un programma di identità visiva aziendale, utilizzando un'importante università del Regno Unito come caso di studio.	Lo studio afferma che l'identità visiva può essere utile per identificare le debolezze organizzative. Tuttavia, mentre un'identità visiva debole può essere un sintomo di malessere aziendale, una nuova identità visiva, sebbene potente, dovrebbe essere utilizzata come parte di un approccio integrato quando si riposiziona un'organizzazione.
T. Melewar; J. Saunders; J. Balmer	2001	Qualitativo	Lo studio indaga il grado di standardizzazione globale di un sistema di identità visiva aziendale nel campo delle multinazionali, con un focus sulle società britanniche operanti in Malesia. L'analisi si pone l'obiettivo di analizzare le ragioni per lo sviluppo di CVI standardizzato, le problematiche comportamentali ad esso legate e le determinanti nelle scelte delle agenzie di grafica.	I risultati della ricerca rivelano che le multinazionali adottano CVI standardizzati per diverse motivazioni, tra cui favorire la vendita, creare un ambiente attraente per l'assunzione dei dipendenti e aumentare la propria riconoscibilità e presenza nel mercato. Ulteriori risultati mostrano che l'interesse per l'identità globale è stimolato da ristrutturazioni, fusioni o acquisizioni globali. Questo studio ha diverse implicazioni per la gestione e l'implementazione e l'efficacia delle strategie di marketing aziendale globale
C.V. Riel; A.V. Ban	2001	Qualitativo	Descrive le valutazioni, da parte di potenziali clienti, di un nuovo logo di una banca olandese. Le valutazioni sono state misurate prima e dopo l'introduzione, confrontando le percezioni del nuovo logo con le osservazioni dei loghi di due concorrenti	Lo studio mira a migliorare la comprensione della corrispondenza tra le associazioni grafiche e referenziali che le persone evocano di fronte ad un cambiamento del logo. Il confronto con il logo di un'azienda molto familiare sembra riflettere un insieme più limitato di associazioni rispetto al logo precedente. Il nuovo logo non ha solo evocato più significati, ma anche una più ampia varietà di interpretazioni.
G. Gabrielsen; T. Kristensen; F. Hansen	2000	Quantitativo	Lo studio analizza la possibilità di utilizzare gli elementi di corporate design come strumento per testare i progetti aziendali da lanciare.	Il test è in grado di distinguere tra i design più attraenti e di mostrare come alcune parole si adattino meglio alla percezione dei progetti; e può essere utilizzato per perfezionare il senso di narrazione. I risultati mostrano che il test potrebbe essere uno strumento che

				i designer potrebbero utilizzare per fornire input durante il processo creativo.
--	--	--	--	--

Tabella 1 - Principali studi sulla Corporate Visual Identity

Allo stato attuale, la letteratura risulta frammentata ma soprattutto datata. Il tema della gestione dei sistemi di Corporate Visual Identity è di fatto ancora un argomento per la maggior parte inesplorato, che necessita di ampi contributi a supporto.

L'obiettivo che questo elaborato si prefissa di raggiungere è quello di ampliare la direzione riguardante la gestione della CVI e di valutare come, le caratteristiche organizzative e gestionali assunte dall'azienda, impattano nel controllo e nella manutenzione di questo sistema. La letteratura, infatti, richiede una maggiore attenzione per quanto concerne la gestione della CVI. Questa prospettiva verrà ampliata ulteriormente dall'analisi qualitativa che si realizzerà in seguito.

Autore	Data	Approccio	Findings	Gap	Purpose of study
T. Melewar; J. Saunders; J. Balmer	2001	Qualitativo	I risultati della ricerca rivelano che le multinazionali adottano CVI standardizzati per diverse motivazioni.	Gap di ricerca rivolto a chiarire le situazioni precedenti e future sulle organizzazioni.	Analizzare l'impatto positivo generato dall'introduzione di una centralizzazione delle attività legate alla CVI.
A.L.M. Bosh; M.DT. Jong; W.J.L. Elving	2004	Quantitativo	Risulta fondamentale disporre linee guida aggiornate e accessibili a tutti i livelli. Gli strumenti tecnici, come i modelli, sembrano essere particolarmente efficaci.	Gap di ricerca per quanto riguarda il livello operativo della gestione del CVI.	Analisi di come viene gestito operativamente il sistema di corporate visual identity.
A.L.M Van Den Bosh	2005	Quantitativo	I risultati sottolineano l'utilità di uno strumento di Audit per la gestione del CVI. Con i risultati dell'audit, la gestione del CVI può essere sviluppata in modo strutturato e pianificato.	Gap di ricerca in materia di gestione di CVI relativamente alle attività esternalizzate e internalizzate.	Analizzare come vengono organizzate le attività legate alla CVI e le relative strategie.
A.L.M. Bosh; M.DT. Jong; W.J.L. Elving	2006	Quantitativo	I risultati indicano che la gestione del CVI è correlata a caratteristiche organizzative generali. I responsabili della comunicazione hanno comunque una notevole libertà nel determinare il modo in cui gestiscono il loro CVI.	Gap in merito alla comunicazione interna verso i dipendenti in materia di CVI.	Evidenziare come viene organizzata la comunicazione interna in merito alle scelte strategiche in materia di CVI.

Bolhuis; De Jong; Van Den Bosch	2018	Qualitativo	I risultati mostrano che i cambiamenti del CVI hanno avuto effetti positivi sull'apprezzamento del CVI e sull'identità/immagine. Inoltre, un'adeguata comunicazione sul nuovo CVI sembrava essere importante per l'apprezzamento del CVI da parte degli altri attori.	Gap qualitativo su come vengono percepiti internamente le modifiche al CVI.	Analizzare come viene gestito internamente il cambiamento del CVI a seguito di determinati eventi.
--	------	-------------	---	---	--

Tabella 2 - Gap di ricerca e purpose of study

2. il Design nella dimensione aziendale

2.1. Definizione del termine Design

Il termine inglese *design* deriva dal francese *dessein* ma affonda le sue radici nel termine italiano *disegno*. La parola *design* può di fatto assumere delle connotazioni estremamente diverse nel linguaggio corrente, a seconda del contesto nel quale viene utilizzato. Il concetto generale si riferisce al termine “progettazione” o “progetto” inteso come processo ripetibile attraverso procedure prestabilite.

Quando si parla di *design* è bene distinguerne il campo di applicazione. Da quello industriale possono derivare termini come *design industriale*, *product design* e *architectural design*. L'uso di questa parola può essere declinato in molti aspetti diversi e utilizzato in categorie anche molto distanti tra loro. Si parla infatti anche di *hair design*, *town design*, *fashion design* o come verrà approfondito nel paragrafo successivo, *design management*.

Quello che accomuna tutte le diverse declinazione e le derivazioni del termine *design* non è solo la possibilità di replicarne la forma, ma di inserirla all'interno di una strategia più ampia, per trasferirla poi su supporti, luoghi e tempi differenti. È per questo motivo che la progettazione riguarda non solo la creazione dell'idea ma anche la sua successiva implementazione e quindi la possibilità di renderla fruibile al pubblico. *Design* è inventare, progettare, programmare, coordinare una lunga serie di fattori umani e tecnici, tradurre l'invisibile nel visibile per poi comunicare. Questi concetti vanno dunque pensati assieme e devono avere nel loro complesso una finalità ben precisa. (Falcinelli, 2014)

2.2. Graphic e Visual Design

Dopo aver dato una definizione di *design*, e dopo aver introdotto il concetto di *design management*, è bene cercare di fare chiarezza all'interno del grande mondo del *design*, dove un'ulteriore distinzione che si può fare è quella tra *Graphic* e *Visual Design*. Questi

due termini hanno un confine di applicazione molto labile, ed è per questo che molto spesso vengono utilizzati in maniera intercambiabile.

Quando si parla di *graphic design* si fa riferimento alla progettazione grafica, ossia il processo di comunicazione visiva e di risoluzione dei problemi attraverso l'uso della tipografia, della fotografica, dell'iconografia e dell'illustrazione. Il compito del graphic designer è appunto quello di strutturare una comunicazione efficace, servendosi di simboli, immagini e testi in modo da ottenere rappresentazioni visive di idee e di messaggi. In senso stretto si parla di creazione del sistema dei layout, dei marchi, delle impaginazioni, di lettering e dei font.

All'interno del *visual design* invece, rientrano tutte le attività legate alla creazione di elementi visivi utilizzati alla veicolazione di messaggi. L'obiettivo che si pone il visual design è di fatto più generale, ossia quello di costruire una comunicazione visiva di successo. Per cercare di spiegare meglio questo concetto, Riccardo Falcinelli (2014) descrive il visual design come *"tutto quello che è progettato per essere visto secondo certe intenzioni: per informare, raccontare o sedurre gruppi di persone all'interno della società di massa. È visual design l'interfaccia dell'ipad così come il volantino della pizzeria di quartiere. [...] Il visual design è dunque la progettazione di tutto ciò che percepiamo con gli occhi, ma in sinestesia con gli altri sensi, e in rapporto all'immaginazione."* (Falcinelli, 2014).

Il visual design, in contesto comunicativo, modifica la parola "design" e la mette in relazione con la produzione di oggetti visivi finalizzati alla comunicazione di messaggi specifici; l'obiettivo è di avere un impatto sulle conoscenze, gli atteggiamenti o i comportamenti del pubblico in una determinata direzione (Frascara, 2004).

Possiamo dunque considerare il visual design come un'evoluzione della pratica della progettazione grafica; la prima disciplina infatti utilizza i principi fondamentali della seconda per costruire ed organizzare tutte le interfacce visive tra i soggetti.

2.2.1. L'evoluzione del graphic design

L'etimologia del termine "grafica" ha radici davvero lontane che rimandano sia all'aggettivo latino *grafico*, quindi inerente al disegno, sia al latino *gràpho*, incidere, disegnare, scrivere. Per questo motivo possiamo ricollegare le primissime forme di questo fenomeno già in epoca preistorica, quando graffiti e incisioni nelle caverne portarono con il tempo alla nascita dei primi alfabeti e della scrittura.

L'evoluzione tecnologica e l'invenzione della carta hanno sviluppato in maniera sorprendente le capacità degli esseri umani ad esprimersi graficamente e hanno gettato le basi per lo sviluppo di quella che sarà la grafica moderna.

Le prime forme di design, nel vero senso del termine, possono essere ricondotte al 1455, quando l'invenzione della pratica della *stampa a caratteri mobili* da parte dell'orafo tedesco Johann Gutenberg, rivoluzionò il mondo della tipografia e conseguentemente della comunicazione. Partendo dalla stessa struttura del timbro, Gutenberg creò un sistema in cui una molteplicità di timbri di metallo, ognuno rappresentante un simbolo o un segno, venivano affiancati fra di loro per arrivare alla composizione di frasi e parole. È per questo motivo che il libro stampato viene considerato tutt'oggi come il primo oggetto di design.

I processi di stampa utilizzati prima dell'invenzione di Gutenberg si servivano di stampi, principalmente realizzati in legno, i quali venivano inchiostriati e poi premuti su di una superficie. Questa procedura, ossia la xilografia, era sostanzialmente legata alla rappresentazione di motivi particolari, caratteristici delle varie epoche precedenti che venivano poi trasferiti su pagine, tessuti, muri o superfici. Quello che cambiò radicalmente dopo l'invenzione di Gutenberg era l'intento. Da quel momento in poi gli artefatti editoriali divennero una vera e propria merce, che seguiva i quattro principi fondamentali dell'oggetto di design definiti da De Fusco, ossia *progettazione, produzione, vendita e consumo*. (Fusco, 1985)

A partire dal XIX secolo, lo sviluppo delle pratiche della fotografia, della stampa a colori e del cinematografo diedero la spinta alla nascita del design moderno. Gli anni a cavallo tra le due rivoluzioni industriali, furono un vero e proprio propulsore per la

pratica della grafica; grazie alle invenzioni della litografia⁴ e successivamente della cromolitografia⁵, si cominciò a stampare su materiali diversi e nacquero i primi movimenti artistici dedicati anche allo studio della grafica.

L'Art and Crafts Movement fu uno dei primi movimenti ad occuparsi della riforma delle arti applicate. Questo gruppo di artisti, guidato dal loro fondatore William Morris, cominciò a supportare artisti, architetti, designer e scrittori, interessati alla nuova pratica della grafica. Dalla fine del 1800 le più importanti città d'Europa vennero invase da manifesti e stampe che avevano come intento colpire la massa di popolazione che si muoveva in maniera frenetica. Parigi è forse l'emblema di questo periodo, e l'artista Henri Toulouse Lautrec⁶ ne è stato il protagonista. Il pittore parigino infatti, si introdusse a partire dal 1890 nel mondo della litografia a colori, e tappezzò la capitale parigina con i suoi manifesti volti a sponsorizzare serate di vita mondana, caratteristiche del periodo della *Belle Epoque*⁷. (Daverio, 2017)

⁴ Metodo di stampa con matrice piana che utilizza un procedimento fisico-chimico, basato sulla repulsione fra acqua e sostanze grasse; la selezione dell'immagine avviene umidificando le zone bianche, che respingono i grassi, e inchiostrando con sostanze grasse le zone scure. (treccani.it)

⁵ Procedimento di stampa litografica a colori ottenuta per sovrapposizione di più immagini di diversi colori tracciate su pietre diverse, una per ciascun colore; è detto anche *litocromia* ed è usato soprattutto per riproduzioni da pitture a olio, da tempere, da acquerelli, ecc. Anche, la riproduzione così ottenuta. (treccani.it)

⁶ Pittore, disegnatore e litografo francese (Albi 1864 - Malromé, Gironda, 1901). Legato all'impressionismo di E. Degas, ma proiettato già verso l'espressionismo, ebbe grande importanza per la formazione e la diffusione dell'*Art Nouveau*. Fu anzitutto un disegnatore lineare, penetrante e spietato nella rappresentazione del vizio. Il suo tocco di pittore è filiforme, ancora disegno. Gli ambienti da lui frequentati a Parigi furono i suoi spunti, da cui trasse i propri soggetti: la società aristocratica della quale eseguì ritratti finissimi, i sobborghi popolati da tipi caratteristici, Montmartre. (treccani.it)

⁷ Periodo tra la fine del XIX sec. e il principio del XX sec., che in Francia, e specialmente a Parigi, fu caratterizzato, per le classi elevate, da notevole prosperità economica e da una vita spensierata e gaia. (treccani.it)

Furono proprio queste le prime forme di poster pubblicitari destinate agli album, ai giornali e ai programmi teatrali che venivano prodotti e stampati in serie e create con l'intento di destare l'attenzione della folla frenetica e anonima delle città.

Gli effetti della seconda rivoluzione industriale portarono in maniera progressiva alla nascita di un fenomeno che avrebbe cambiato definitivamente le logiche del mercato: la pubblicità. Con il crescere dell'alfabetizzazione e dell'interesse per la lettura crebbe la domanda degli artefatti di stampa e i produttori capirono che il poster poteva essere il mezzo di comunicazione perfetto per raggiungere le masse.

Nel XX secolo fu il Bauhaus a caratterizzare la scena e a dettare le regole nel mondo del design. La scuola tedesca di architettura, arte e design, fondata nel 1919 da Walter Gropius aveva l'obiettivo di unificare in un'unica disciplina l'arte e la progettazione. L'istituto con sede a Dessau, operò per solo 14 anni, ma gettò le basi per un'innovazione radicale nel campo del design e del rapporto tra tecnologia e cultura. Al Bauhaus l'integrazione della macchina nel campo dell'arte permetteva l'insegnamento di discipline come il lettering e il layout, ma allo stesso tempo si fornivano corsi nei campi più tradizionali della grafica come la fotografia, la composizione dei caratteri tipografici e la stampa.

Nel 1923 il Costruttivista ungherese László Moholy-Nagy entrò a far parte della facoltà. Tra i suoi numerosi contributi, promosse un approccio teorico alla comunicazione visiva, con un focus sull'uso del fotomontaggio come mezzo illustrativo che per l'epoca risultava all'avanguardia. Supportò anche l'integrazione di parole e immagini in un'unica composizione unificata e l'uso della tipografia funzionale.

Il termine graphic design, per come lo intendiamo oggi, fu coniato per la prima volta nel 1922 dal tipografo americano William Addison Dwiggins per riferirsi alle attività di comunicazione di artefatti stampati quali libri, illustrazioni e tipografia. Nonostante ciò, solo dopo il secondo dopoguerra il termine diventò di dominio globale.

Fino alla fine del 1900 il graphic design si basava su processi esclusivamente artigianali: i layout venivano creati a mano; i caratteri venivano ordinati e realizzati da dei dattilografi mentre le prove di stampa e le fotostatiche delle immagini venivano

composte posizionando le stampe direttamente su di un cartone per la riproduzione fotografica e la realizzazione di lastre.

La tecnologia a disposizione dei designer continuò a progredire rapidamente, e con esse le possibilità artistiche e commerciali del design. Nel corso degli anni '80 e '90 lo sviluppo in ambito hardware e software ha modificato in maniera definitiva la progettazione grafica, fondendo la componente artistica e digitale in un'unica dimensione.

Questa rivoluzione digitale nel mondo del graphic design è dovuta soprattutto all'accesso globale raggiunto da internet a metà degli anni '90. Con l'avvento del commercio on-line le imprese hanno avvertito il bisogno di inserirsi in un mercato sempre più globalizzato che imponeva la creazione di pagine web strutturate. Il mondo della grafica si è dovuto sviluppare seguendo nuove traiettorie che comprendono non solo l'aspetto visivo di ciò che viene creato ma anche l'esperienza di navigazione degli utenti. Alla fine degli anni 90' vennero lanciati i primi software per la progettazione grafica professionale tra cui *Adobe Creative Cloud* nel 1999, che conteneva al suo interno programmi come *Photoshop*, *InDesign*, *Illustrator* e *Lightroom*. Il contributo di questi strumenti fu di enorme impatto perché permise agli operatori digitali di creare soluzioni grafiche più rapide e innovative.

Nel XXI secolo il graphic design è onnipresente, è una componente fondamentale sia nei sistemi di stampa ed editoria, sia nei sistemi di circolazione delle informazioni digitali. Il design ha anche ottenuto un ruolo principale nello sviluppo del gaming e della realtà virtuale spostando i suoi confini anche nel campo della grafica in movimento, diventando rilevante anche per l'industria cinematografica, televisiva e dell'animazione.

Nonostante l'incessante processo tecnologico e l'evoluzione dei sistemi di comunicazione, lo scopo del graphic design rimane lo stesso: dare espressività e chiarezza ai contenuti di un messaggio.

2.3. Visual Communication design

Come anticipato nei paragrafi precedenti, *visual* e *graphic design* sono considerati due concetti sostanzialmente identici ed utilizzati quindi in maniera interscambiabile. Chi si occupa di visual design opera infatti all'interno del campo del *visual communication design*, perché utilizza ed integra gli strumenti del design al fine di comunicare messaggi specifici al proprio pubblico di riferimento.

Anche a livello professionale molto spesso viene utilizzato il termine grafico per cercare di identificare soggetti che operano nel campo della progettazione grafica, della comunicazione, o del design in senso più generale e spesso ci si dimentica della differenza tra i due concetti. Sebbene il termine più comunemente accettato sia "grafico", è più descrittivo e appropriato dire "designer della comunicazione visiva", perché questa definizione include tre elementi essenziali della professione: un metodo (design), un obiettivo (comunicazione) ed un mezzo (visione).

Ogni progetto di comunicazione nasce dall'esigenza di comunicare un messaggio specifico e di ottenere una risposta desiderata. Per comprendere correttamente il design della comunicazione visiva, si deve pensare più alle azioni che agli oggetti senza dunque porre eccessiva enfasi sul prodotto, dato che questo è solo un mezzo. In sostanza, il designer genera la comunicazione progettando un evento, ossia un atto con cui il pubblico interagisce attraverso il disegno. L'obiettivo del designer è, quindi, la progettazione di situazioni comunicative. Inoltre, la questione importante non è l'atto comunicativo in sé, ma l'impatto che questo ha sulle conoscenze, gli atteggiamenti e i comportamenti delle persone. Ciò rende evidente la necessità di studiare l'interazione tra messaggi e persone e non solamente l'interazione degli elementi visivi tra loro. La composizione visiva quindi è importante, ma è solo lo strumento con il quale si struttura l'evento comunicativo che si manifesta e che si lega ad una serie di elementi umani complessi come il linguaggio, l'esperienza, l'età, la conoscenza, l'educazione, le preferenze, le aspettative e altre dimensioni percettive, intellettuali, sociali, culturali ed emotive. In sintesi, lo scopo del design della comunicazione è quello di influenzare la conoscenza, gli atteggiamenti e il comportamento delle persone (Frascara, 2004).

2.3.1. Attenzione e percezione

Ogni disegno che compete con stimoli visivi deve attirare e mantenere l'attenzione dello spettatore. Per far ciò, l'immagine deve essere abbastanza forte da emergere in maniera chiara dal suo contesto grazie ai suoi elementi di forma e contenuto. Quando un'immagine è visivamente forte, ha un'elevata coesione interna e allo stesso tempo differisce e si distingue dal contesto che la circonda; questo permetta alle composizioni visive di essere in grado di attirare e trattenere l'attenzione del pubblico di riferimento.

I fattori determinanti per il richiamo dell'attenzione sono la *significatività* e la *rilevanza* (Frascara, 2004). È per questo motivo che i designer devono affrontare una serie di valutazioni al momento della pianificazione di un progetto, che possono essere riassunti in tre aree principali:

- Chiarezza di forma e contenuto
- Facilitazione e stimolo alla lettura
- Considerazione degli aspetti culturali, sociali, economici, tecnologici ed ecologici di tutti i progetti

Nel mondo della comunicazione contemporanea i designer hanno a disposizione un set di risorse visive che derivano da una lunga tradizione di arte, design e cultura. Il compito del progettista è quello di sviluppare un linguaggio visivo che risponda alle esigenze del programma, evitando sovrapposizioni di significato che possano forviare o compromettere la comprensione del messaggio al pubblico. Al fine di ottenere un buon processo di progettazione i designer sono chiamati a comporre una lista di controllo, che permette di evitare errori nel momento in cui il progetto di design viene implementato. A seconda delle esigenze del caso infatti, i progettisti devono porsi una serie di domande rispetto a varie sfere di pertinenza, come ad esempio:

- Coerenza dei contenuti: "C'è una corretta relazione tra l'argomento e la presentazione visiva?"
- Coerenza del contesto: "Il linguaggio utilizzato e la struttura visiva sono adeguati al pubblico interessato e alla situazione in cui il messaggio apparirà?"

- Qualità del concetto: “C’è un’idea alla base della composizione o solo un layout?”
- Qualità della forma: “C’è una buona organizzazione percettiva?”
- Leggibilità/visibilità: “Il *lettering*⁸ e le immagini sono leggibili in modo appropriato?”
- Realizzazione: “Il progetto è ben presentato?”
- Qualità del mezzo: “Le proprietà del mezzo di comunicazione sono ben utilizzate? È il mezzo appropriato per il progetto? Le tecnologie e i materiali sono ben utilizzati?”

Prendendo come esempio il mondo pubblicitario, in cui immagini, testi, loghi e slogan si sovrappongono, il trasferimento dell'attenzione si verifica quando l'attenzione su un particolare elemento dipende dalla presenza e dall'effetto che hanno gli altri elementi pubblicitari. Questo che può avvenire attraverso processi esogeni ed endogeni. Il trasferimento di attenzione *esogeno* si verifica quando la dimensione della superficie di un elemento, in questo caso di un annuncio pubblicitario, influisce sull'attenzione di uno o più elementi. Ciò si verifica quando, ad esempio, un aumento delle dimensioni dell'elemento pittorico accresce o riduce direttamente l'attenzione al testo o al marchio. Il trasferimento *endogeno* invece, si verifica quando l'attenzione ad un elemento dell'annuncio dipende dalla focalizzazione di un altro elemento, indipendentemente dalla loro dimensione e superficie. In questo caso è il processo di attenzione stesso che fornisce lo spunto per il re-indirizzamento dell'occhio del destinatario, e stimoli o fattori personali non ne condizionano il risultato. Il trasferimento endogeno dell'attenzione si manifesta quando, ad esempio, l'attenzione all'elemento pittorico promuove l'attenzione al testo o agli elementi di marca all'interno della pubblicità, indipendentemente dai fattori focalizzati in primo luogo (R.Pieters & Wedel, 2004).

⁸ Nel linguaggio della pubblicità e della grafica il *lettering* è l'operazione di scegliere, secondo opportuni criteri, i caratteri con cui comporre il testo che accompagna un annuncio pubblicitario, o che in genere serve di commento e integrazione a un'immagine, a un disegno o serie di disegni. (www.treccani.it)

La *percezione visiva* invece, è il “*processo di elaborazione delle informazioni provenienti dal mondo esterno attraverso gli occhi ed elaborate dal cervello che le traduce in informazioni più complesse, disponibili per le funzioni cognitive del soggetto.*” (Zanichelli, 2014). Ogni percezione implica una ricerca di senso, ed è per questo motivo che viene definita come un atto comunicativo o una ricerca di comunicazione. La funzione biologica della percezione visiva è quella di fornire informazioni sull'ambiente circostante per garantire l'analisi e la comprensione di quello che accade. Il fenomeno non ha come scopo il godere della bellezza dell'ambiente circostante ma quello di aiutarci a comprenderlo, per interpretare i dati forniti dai sensi in modo da costruire un significato che sia legato a quella reale.

Gli psicologi della *Gestalt*⁹ sono andati oltre le teorie precedenti proponendo la percezione come un processo strutturale, diverso dal carattere sequenziale e additivo delle descrizioni precedenti. La loro attenzione era rivolta a questioni formali legate all'organizzazione delle immagini che lasciavano fuori le questioni di significato. Lo studio dei principi organizzativi della percezione umana è importante, ma è necessario vedere questi principi come strategie utilizzate in una ricerca di significato, e non solo come processi organizzativi automatici privi di altri scopi.

All'interno di ogni processo percettivo si possono riconoscere due componenti fondamentali: la ricerca di un senso da un lato, e la costruzione di un senso basato sull'organizzazione degli stimoli dall'altro. Questa organizzazione si realizza sulla base dei principi di integrazione e disgregazione che collegano e separano gli elementi attraverso la prossimità, la somiglianza e la chiusura, ossia le tre leggi fondamentali stabilite dalla scuola della Gestalt.

Oltre ai processi di organizzazione della forma discussi dalla scuola della Gestalt, bisogna ricordare che la funzione del significato è un aspetto essenziale e immediato del

⁹ La Gestalt è una corrente psicologica nata nel XX secolo, che si focalizza sul modo in cui viene percepita la realtà. Secondo tale teoria, l'insieme è diverso dalla somma delle sue singole parti, quindi la percezione di un oggetto o una situazione va considerata in quanto totalità strutturata e organizzata (secondo delle leggi) e non come somma di singoli elementi. (insidemarketing.it)

processo percettivo. Può essere a volte più razionale e consapevole o a volte più emotivo e automatico, ma è sempre presente alla fine dell'atto comunicativo. Ogni immagine infatti evoca una risposta, più o meno cognitiva o più o meno emotiva e questo dimostra l'importanza dei designer nell'organizzazione dei processi percettivi, emotivi e cognitivi che lo spettatore dovrà seguire, senza concentrarsi eccessivamente sulle questioni puramente estetiche. Nel design infatti non si può considerare la forma indipendentemente dal suo contenuto, e tantomeno la dimensione sensoriale indipendentemente dal contesto cognitivo ed emozionale. In alcuni casi, l'organizzazione degli elementi potrebbe non avere una funzione cognitiva, come per esempio nel caso di orari, cataloghi, programmi e altre modalità di presentazione visiva delle informazioni.

Quando la percezione implica una ricerca di significato con un'organizzazione degli stimoli ben definita, si parla di processo di interpretazione. Percepire infatti, non è solamente ricevere informazioni passivamente bensì, stabilire connessioni, identificare, e interpretare. Più gli stimoli sono organizzati in relazione allo stile cognitivo del pubblico, e più sarà facile per i destinatari poterli interpretare. Per questo motivo è importante utilizzare simboli pertinenti nei messaggi grafici e organizzarli secondo sistemi comprensibili al pubblico di riferimento (Sinclair, Moore, Lavis, & Soldat, 2002).

Quello che ne deriva è che l'organizzazione visiva di un messaggio deve essere adeguata al suo contenuto e deve poter stabilire chiare relazioni di connessione e dipendenza, che sono fondamentale per guidare la sequenza nella percezione di un messaggio e indispensabili per indirizzare lo spettatore nel processo di costruzione del significato. Dato che l'efficacia di un messaggio dipende dalla sua interpretazione da parte del pubblico, la valutazione di un progetto deve essere basata sulla misurazione di quanto compreso dal pubblico, e non solo sulle preferenze estetiche misurate dagli esperti.

2.3.2. Interpretazione e significato

L'interpretazione di un messaggio, sia esso un testo o un'immagine, comporta due livelli di analisi del significato, la denotazione e la connotazione.

La *denotazione* è il significato principale che un messaggio assume e si riferisce alle *“dimensioni relativamente oggettive di un messaggio, come le descrizioni o le rappresentazioni in immagini o testi”*. La comprensione di un messaggio con significato denotativo è realizzata attraverso una lettura analitica e oggettiva della scrittura e dei segni, ed è facilitata dall'appartenenza dei destinatari ad un comune gruppo di riferimento.

La *connotazione* invece, si riferisce ad *“aspetti più soggettivi di un messaggio, ed è particolarmente importante quando il messaggio cerca un appello emotivo, come nel caso di messaggi persuasivi”* (Frascara, 2004) ed indica dei significati secondari, aggiuntivi o particolari che il messaggio può assumere. Quando è presente un significato connotativo, il pubblico partecipa più attivamente alla costruzione del significato perché esso è più influenzato dal bagaglio culturale. Il significato, in questa casistica, è costruito come una combinazione tra il concetto che vuole esprimere il progettista e l'esperienza che si aspetta il pubblico target. Anche se le immagini hanno più probabilità di suscitare una grande varietà di messaggi connotati, questo è possibile anche per i messaggi in forma scritta, perché essi a seconda del loro stile o del contenuto del testo, possono includere ulteriori significati secondari.

Diversi modi di pensare e diversi contesti possono separare il mondo del progettista da quello del pubblico e generare una rottura comunicativa. Per questo motivo è importante che la cultura cognitiva del pubblico venga analizzata in maniera molto accurata dal progettista. Alcune convenzioni culturali che ci appaiono ovvie, come leggere un cartone animato da sinistra a destra, possono creare una confusione totale nella persona che non condivide con noi queste convenzioni ed alterare l'esito del messaggio che si vuole trasferire.

Indipendentemente della capacità del pubblico di percepire un significato voluto, ogni messaggio genera una risposta emotiva che viene vissuta consapevolmente o

inconsciamente dal pubblico. Il messaggio finale, cioè l'interpretazione costruita nella mente dall'osservatore, è un'unità che fonde elementi cognitivi, emotivi ed operativi. Nel processo di produzione di un messaggio infatti, è sempre consigliabile testarlo con un campione del pubblico di destinazione per verificarne la comprensibilità e le reazioni generali.

2.3.3. Contesti e dimensione estetica

Uno degli elementi che richiede maggior attenzione nel momento in cui viene strutturato un messaggio di comunicazione visiva è il contesto, perché influenza il significato e i processi di interpretazione del pubblico. È quindi essenziale per il progettista, fare ogni sforzo possibile per comprendere il profilo cognitivo e culturale del pubblico di riferimento, in modo tale da poter trasferire il significato voluto in maniera chiara e lineare con quello che si è pensato. Il concetto di "contesto" inteso come situazione complessiva in un cui si verifica un fatto, può essere applicabile a diversi livelli che hanno natura e ragioni differenti. Alcuni esempi possono essere:

- *Percettivo*: l'ambiente visivo in cui il messaggio appare.
- *Culturale*: l'ambiente culturale del target di riferimento, i suoi valori, le sue abitudini, i suoi codici e i suoi atteggiamenti.
- *Fonte*: la raccolta di messaggi già emessi dalla stessa persona o organizzazione
- *Classe della fonte*: il gruppo di messaggi creati da organizzazioni simili, come ad esempio fonti educative, commerciali o governative.
- *Estetica*: qualità formali che posizionano il messaggio all'interno di un determinato approccio, come il contemporaneo, tradizionale, popolare o altri stili visivi riconosciuti
- *Media*: l'ambiente creato dal mezzo utilizzato; ad esempio, giornali, TV, libri, Internet, social media, ecc.
- *Qualità tecnica*: il livello delle aspettative tecniche del pubblico target nel particolare mezzo utilizzato.

- *Lingua*: l'ambiente creato dalla lingua scritta e parlata abitualmente in un determinato luogo da un determinato gruppo.

Se intendiamo il processo di comunicazione come un atto in cui il pubblico costruisce un significato, ci rendiamo conto che un messaggio puramente grafico è incompleto e fine a sé stesso. Il contesto in cui viene sviluppata la comunicazione infatti, opera in maniera chiarificante, perché a seconda della sua natura aiuta il messaggio a diventare più o meno specifico per i destinatari e collabora alla trasformazione del messaggio in interpretazione.

Il passaggio da ricezione ad interpretazione è di fatto un fenomeno complesso che coinvolge, come precedentemente descritto, risposte cognitive ed emotive, all'interno del quale le persone sviluppano un rapporto non solo con il messaggio ma anche con la fonte che lo ha generato. Ogni comunicazione che prende vita nel design coinvolge di fatto una fonte, un mezzo, una forma, un contenuto, un contesto ed un pubblico. Quest'ultimo costruisce un significato, sviluppa un atteggiamento e adotta di conseguenza un comportamento che viene influenzato da tutti gli elementi precedentemente elencati. In sintesi, perché il messaggio raggiunga il pubblico deve essere comprensibile, ossia necessita di rientrare nel mondo cognitivo del pubblico. Perché si ottenga questo risultato, il messaggio veicolato deve essere adottabile, ossia deve rientrare nel sistema di valori del pubblico e che ne deve percepire un vantaggio. Anche la *dimensione estetica* riveste sicuramente un ruolo importante all'interno del mondo del design, ed è infatti considerata come un requisito da soddisfare al momento della progettazione. Pur essendo una componente molto soggettiva, la scelta estetica di come viene rappresentato un messaggio fornisce allo stesso un potere attrattivo molto importante e per questo motivo non può essere considerato come un elemento in opposizione con la comunicazione.

Ci sono diverse ragioni per cui l'estetica è una delle principali preoccupazioni del design (Frascara, 2004):

- Crea attrazione o rifiuto "a prima vista".
- Comunica

- Influisce sul tempo percettivo che uno spettatore dedica a un progetto
- Influisce sulla memorizzazione del messaggio
- Influisce sulla vita attiva del progetto

L'attenzione e la giusta disposizione degli elementi sono dei requisiti necessari affinché la comunicazione possa avere un esito positivo. L'attenzione dell'osservatore deve essere assicurata non solo attraverso l'intensità dello stimolo o la rilevanza del contenuto, ma anche attraverso l'attrazione positiva che lo stimolo visivo genera. La forza generata dall'impulso in questione va calibrata con il giusto peso perché una comunicazione con volumi eccessivi può creare effetti negativi. Se si prende in considerazione il mondo della pubblicità è evidente come un messaggio pubblicitario carico di troppi contenuti o immagini, talvolta slegati tra loro ed inseriti con il solo intento di riuscire a catturare l'occhio di chi guarda, crei un effetto di confusione che può portare in seguito ad un rifiuto del messaggio da parte dell'osservatore.

Si può dunque affermare che una determinata scelta estetica rappresenti un richiamo al giudizio per il quale non esistono dei principi universalmente condivisibili. Le scelte per l'appunto sono costruite tenendo conto della propria dimensione culturale e rappresentano differenti sistemi di valore per i soggetti. Il compito degli operatori del design della comunicazione in questo caso è quello armonizzare le proprie preferenze personali con le esigenze del progetto, cercando di comprendere i diversi linguaggi dei destinatari affinché si ottenga una solida efficacia comunicativa.

2.4. Design management

Come precedentemente anticipato, il termine design come processo ripetibile può essere inteso sotto molteplici aspetti. La pratica del design infatti per le aziende, si riferisce allo sviluppo e alla gestione della creatività all'interno dell'ambiente aziendale. Quando le aziende concepiscono il proprio prodotto oppure pianificano la strategia per il proprio brand, collaborano con i designers per cercare di strutturare al meglio tutte le fasi della progettazione. Sebbene in passato la creatività e l'innovazione sono sempre state messe in secondo piano rispetto alle esigenze di vendita, la tendenza attuale delle

organizzazioni è quella di investire su piani strategici che regolarizzino i processi creativi e innovativi, in modo tale da aumentarne il vantaggio competitivo.

Per cercare quindi di spiegare quale sia il campo di applicazione del design all'interno delle organizzazioni, è bene introdurre il concetto di design management. Il *design management institute, istituto* che da anni è impegnato nella ricerca in temi di gestione della creatività e della progettazione, ha definito la pratica del design management come il collante tra design, innovazione, la tecnologia, gestione e clienti per fornire un vantaggio competitivo attraverso una triplice linea di fondo che comprende fattori economici, sociali/culturali e ambientali (Design Management Institute, 2015). Il design management può essere di fatto inteso come l'implementazione del design come programma formale di attività all'interno di un'organizzazione comunicando la rilevanza del design per gli obiettivi aziendali a lungo termine e coordinando le risorse di design a tutti i livelli dell'attività aziendale per raggiungere gli obiettivi della società (Blaich & Blaich, 1993).

Uno degli obiettivi principali di questa pratica è il miglioramento della sinergia tra design e business per ottenere un aumento delle performance dell'organizzazione. Appare dunque naturale come i punti di contatto tra il design e l'azienda possano sorgere in diversi momenti o in diversi stadi della pianificazione strategica:

- Design di prodotti o servizi;
- Design delle attrezzature e degli spazi aziendali;
- Design dei sistemi di comunicazione, interni ed esterni;
- Design a supporto del trasferimento dell'immagine aziendale.

In ognuno di questi momenti i designers forniscono consulenza ai manager, per cercare di pianificare o apportare modifiche ai prodotti o alle strategie già esistenti in modo da poter indicare quali siano le strade migliori da percorrere o quali siano le scelte migliori da fare. Questa classificazione comporta necessariamente un certo grado di sovrapposizione, per la ragione che le aree sono naturalmente interconnesse e ne richiedi quindi una loro gestione integrata (Sun, Williams, & Evans, 2011).

Il contributo che ha apportato il management del design è appunto la volontà di voler strutturare in maniera precisa i processi creativi ed innovativi volti a massimizzare la creazione di valore.

Nel corso degli ultimi quindici anni, grazie al progressivo aumento della letteratura di riferimento, il design management è diventato uno degli argomenti di maggior rilevanza all'interno del campo dell'innovazione.

Brigitte Borja de Mazota, forse la massima esperta in questo campo, ha riassunto i poteri del design per il management in quattro punti:

- 1) Design come differenziatore: Il design come fonte di vantaggio competitivo sul mercato attraverso la brand equity, la fidelizzazione del cliente, il premio del prezzo o l'orientamento al cliente;
- 2) Design come integratore: Il design come risorsa che migliora i processi di sviluppo del prodotto; come processo che favorisce un'architettura modulare e di piattaforma delle linee di prodotto, modelli di innovazione orientati all'utente e la gestione di progetti fuzzy-front-end;
- 3) Design come trasformatore: Il design come risorsa per creare nuove opportunità di business; per migliorare la capacità dell'azienda di affrontare il cambiamento; o come competenza per interpretare al meglio l'azienda e il mercato;
- 4) Design come buona pratica di business: Il design come fonte di aumento delle vendite e di un miglior margine, più valore del marchio, maggiore quota di mercato, migliore ritorno dell'investimento (ROI); il design come risorsa per la società in generale (design inclusivo, design sostenibile).

Tradizionalmente, la gestione del design management è affidata all'area marketing ma ha chiaramente delle influenze in tutte le altre aree aziendali. In linea con questo approccio, il design è oggi visto come un vettore culturale dell'organizzazione, il cui ruolo rappresenta un meccanismo di coordinamento di tutti gli elementi progettuali e la sua gestione è responsabile dell'interfaccia fisica tra l'organizzazione e i suoi pubblici primari. (Mozota, 2003)

2.4.1. Il Design Thinking

La gestione della creatività è appunto uno degli obiettivi che si pone il design management; al fine di ottenere una giusta struttura i manager utilizzano un metodo di progettazione a fasi successive che prende il nome di design thinking. Il *design thinking* consiste in un progetto multifase in cui creatività e innovazione hanno un ruolo centrale. Questa pratica, elaborata da Brown (2009), è sostanzialmente focalizzata sul punto di vista dell'utilizzatore dell'oggetto o del messaggio, che è considerato il punto di partenza di ogni considerazione. I designers dovranno quindi immedesimarsi in quest'ottica per cercare di osservare, creare e poi implementare un prodotto mirato che sia facilmente comprensibile per chi riceve il messaggio.

Il design thinking rappresenta quindi *"l'incontro tra le esigenze delle persone e ciò che per il produttore è tecnologicamente fattibile e praticabile come strategia di business"* (Brown, 2009) e si fonda su tre principi fondamentali: la creatività, la razionalità e l'empatia. L'ultima dimensione aiuta i designers a svestirsi dei panni del creativo critico, per cercare di cogliere bisogni ed esigenze dell'utilizzatore.

Qualsiasi sia la natura di quello che viene prodotto, oggetti, messaggi pubblicitari, strategie di comunicazione o identità aziendale, il design thinking fonde la dimensione creativa e quella progettuale in un unico elemento che viene preso in esame con una continua ottica di innovazione per tradurlo poi in risultato economico (Cavallin, 2015).

Seguendo la rivisitazione di questo modello progettuale, ad opera di Ambrose ed Harris (2010), sono sette le fasi che si articolano in:

- 1) *Define*: in questa fase si definisce il problema da risolvere e si analizzano le richieste del ricevente.
- 2) *Research*: fase della raccolta di informazioni, sia generali che specifiche, volta alla costruzione del target finale.
- 3) *Ideate*: fase in cui si definiscono possibili soluzioni.

- 4) *Prototype*: fase in cui si costruiscono dei prototipi di soluzione a seconda delle varie alternative possibili ideate nella fase precedente. Questi prototipi verranno confrontati ed esaminati in seguito con estrema attenzione, in modo tale da poter correggere eventuali problematiche.
- 5) *Select*: nella fase di selezione, i designers scelgono uno o alcuni dei prototipi, che verranno sviluppati in maniera più specifica. La scelta viene fatta in base a criteri precedentemente stabiliti in modo tale da poter confrontare in maniera oggettiva tutte le alternative.
- 6) *Implement*: in questa fase si sviluppa in maniera concreta e dettagliata la soluzione scelta, in modo definitivo e con un orientamento volto al mercato. In questa fase si possono effettuare piani di realizzazione che prevedano tempi, risorse o test.
- 7) *Learn*: nell'ultima fase, quella di apprendimento, si ottiene un feedback di quanto realizzato e di come il progetto viene percepito agli occhi dell'utilizzatore. Si identificano inoltre eventuali punti di forza o di debolezza che aiuteranno i designers in eventuali correzioni future. (Ambrose & P. Harris, 2010)

Le mentalità che stanno alla base del design thinking identificate nella letteratura di riferimento sono tre: centralità umana, ragionamento abducente e apprendimento fallendo. Queste mentalità appaiono come parte integrante e distintiva del pensiero progettuale. In primo luogo, la centralità umana è un focus sulle persone che devono essere servite dalla soluzione. La centralità umana è considerata così fondamentale per il design thinking, che in alcuni ambienti viene definito con il nome più completo di "human centered design thinking (Brown, 2008). Questa mentalità va oltre l'orientamento al cliente, cercando empaticamente di risolvere i problemi degli utenti così come sono vissuti, inclusa l'intera gamma di eventi emotivi, immateriali e materiali. Con questa visione, le innovazioni vengono sviluppate per fornire momenti avvincenti per gli utenti, superando il mero risultato aggregato di scelte di design discrete. L'attenzione umana traduce le preferenze del cliente in esperienze memorabili

e significative che diventano parte dell'innovazione stessa. Una seconda mentalità è il ragionamento abduttivo, che sfida ciò che esiste per confrontarsi con altre alternative. La logica, deduttiva o induttiva, arriva alle risposte attraverso un'attenta costruzione di premesse, solitamente per valutare e giustificare un progetto o una decisione progettuale. Il ragionamento abduttivo è basato più sull'asserzione che sull'evidenza e presuppone una costante analisi di cosa potrebbe o dovrebbe essere, piuttosto che ciò che è già in atto, riflettendo il modo in cui i designer affrontano i dilemmi. Imparare fallendo, la terza mentalità, è definire il fallimento come necessario per l'apprendimento. Fallire permette di apprendere arrivando prima a soluzioni efficaci. L'avversione al rischio, d'altra parte, ritarda le risposte reali alla ricerca di opzioni sicure che potrebbero non soddisfare i bisogni sottostanti. Invece di un'attenta riduzione graduale degli errori facendo sempre scelte appropriate, l'apprendimento fallendo riconosce che l'assunzione di rischi e contestualmente di possibili errori, possono portare a soluzioni inaspettate. Questa mentalità è distintiva nell'ampliare il panorama dell'esplorazione, in contrasto con gli stretti confini della riduzione dell'incertezza che caratterizzano altre rotte di innovazione (Nakata & Hwang, 2020).

3. Branding

3.1. Che cos'è un Brand?

Il termine "brand" deriva dal francone *brennen* che significa letteralmente "bruciare". L'origine del termine marchio infatti, si riferisce alla pratica con la quale in passato il bestiame veniva marchiato con il fuoco al fine di poter essere riconosciuto dal proprio allevatore.

Nel corso degli anni organizzazioni ed esperti hanno fornito diverse definizioni del concetto di *marca*, cercando di sottolineare tutte le diverse proprietà legate a questo costrutto. L'American Marketing Association definisce (1960) il marchio come *"un nome, un termine, un disegno, un simbolo o una combinazione di essi, destinati a identificare i beni o i servizi di un venditore o di un gruppo di venditori e a differenziarli dalla concorrenza"*. Sempre ad evidenziare il carattere distintivo della marca, Aaker (1991) ha definito il marchio come *"un nome e/o un simbolo distintivo (come un logo, un marchio di fabbrica o un disegno di imballaggio) che ha lo scopo di identificare i prodotti o i servizi di un venditore o di un gruppo di venditori e di differenziare tali prodotti o servizi da quelli dei concorrenti."* Analogamente, Kotler (1996) ha affermato che il brand *"è un nome, un termine, un segno, un simbolo, un disegno o una combinazione di questi, che viene utilizzato per identificare i beni o i servizi di un venditore o di un gruppo di venditori e per differenziarli da quelli dei concorrenti"*.

In maniera diversa, De Charnatony e McDonald (1998) sottolineano come il brand abbia lo scopo di creare un valore aggiunto per il consumatore, riuscendo ad innescare il processo di vantaggio competitivo per l'organizzazione, definendo il marchio come *"un insieme di valori funzionali ed emozionali che permette all'organizzazione di fare una promessa su un'esperienza unica e gradita"* ed evidenziando che *"la differenza tra un marchio e una merce può essere riassunta nella frase "valori aggiunti"*.

Ambler (1992) adotta un approccio orientato al consumatore nel definire un marchio come: *"la promessa dei fasci di attributi che qualcuno acquista e forniscono"*

soddisfazione [...]. Gli attributi che compongono un marchio possono essere reali o illusori, razionali o emotivi, tangibili o invisibili.”

Anche le proprietà di tutela legale del marchio sono state utilizzate come elemento per definire questo concetto. Secondo Craimer (1995) infatti, il marchio può essere definito come *“una dichiarazione legale di proprietà.”* Lo stesso concetto è ripreso anche dal nostro Codice Civile, il quale con l’art. 2569 sancisce che *“chi ha registrato nelle forme stabilite dalla legge un nuovo marchio idoneo a distinguere prodotti o servizi ha diritto di valersene in modo esclusivo per i prodotti o servizi per i quali è stato registrato.”*

In termini generali, l’obiettivo del brand è infatti quello di rappresentare, identificare e promuovere un’organizzazione al fine di poter essere riconosciuta dai consumatori e svolge quindi un ruolo vitale nel momento dell’implementazione delle attività di marketing. Per questo motivo è importante garantire che le caratteristiche del marchio corrispondano alle aspettative dei consumatori.

Attualmente la pratica del *branding* è utilizzata in tutti i tipi di contesti, anche quelli non strettamente legati alle industrie dei beni di consumo. Queste ultime risultano infatti i propulsori per la crescita del fenomeno del branding come disciplina aziendale durante il ventesimo secolo. Nel settore bancario il marchio sta diventando sempre più importante come elemento di differenziazione. Anche il marchio in ambito politico è diventato di grande impatto. Politici, pop star, figure sportive e di intrattenimento hanno tutti una forma di identità di marca e possono fornire buoni esempi di branding indesiderato. I servizi, con le loro caratteristiche intrinseche di intangibilità, eterogeneità, inseparabilità e deperibilità, sono ovviamente più difficili da valutare ma anch’essi hanno sicuramente risentito di questa tendenza. (Colin, 2005).

Un marchio non è un semplice nome per un prodotto ma una vera e propria *“garanzia”* di un fornitore che manterrà in modo continuo e coerente le sue promesse. Un marchio segnala al consumatore l’origine del prodotto e protegge clienti e produttori dai concorrenti che tentano di fornire prodotti, aiutare nella differenziazione del prodotto quando gli stakeholder hanno informazioni asimmetriche sulla sua qualità e performance, così come nel fornire meccanismi di fidelizzazione del prodotto contro i nuovi entranti nel mercato (Davicik, Silva, & Joe, 2015).

3.2. Le funzioni del marchio

Il marchio svolge diverse funzioni strategiche sia per i consumatori sia per le aziende, instaurando tra le parti una costante relazione di influenza reciproca.

Dal lato dei consumatori i marchi identificano la fonte o il produttore di un bene/servizio e consentono ai clienti di assegnare la responsabilità a un particolare produttore o distributore. La cosa più importante è che i marchi assumano un significato speciale per i consumatori. In seguito alle esperienze passate con il prodotto, i consumatori scoprono quali marchi soddisfano le loro esigenze e quali no, e il risultato di questo processo è un mezzo di semplificazione per le loro decisioni future. Se i consumatori riconoscono un marchio e ne hanno una certa conoscenza, allora non dovranno impegnarsi in un'ulteriore riflessione o elaborazione di informazioni per prendere una decisione su quale prodotto acquistare.

In questo modo, da un punto di vista economico, i marchi permettono ai consumatori di abbassare i costi di ricerca dei prodotti sia internamente (in termini di quanto devono pensare) che esternamente (in termini di come devono guardarsi intorno). Sulla base di ciò che già conoscono sulla qualità del marchio e sulle caratteristiche del prodotto, i consumatori possono fare supposizioni e formulare ipotesi, costruendo ragionevoli aspettative su ciò che potrebbero non sapere di un brand. Il significato insito nei marchi può essere piuttosto profondo, permettendoci di pensare al rapporto tra un brand e il consumatore come a una sorta di legame o patto. I consumatori offrono la loro fiducia e lealtà con l'implicita comprensione che il marchio si comporterà in certi modi e fornirà loro utilità attraverso prestazioni costanti del prodotto e prezzi adeguati. Nella misura in cui i consumatori realizzano vantaggi e benefici dall'acquisto del marchio, e purché derivino soddisfazione dal consumo del prodotto, è probabile che continuino a comprarlo.

I benefici apportati dal marchio possono anche non essere di natura puramente funzionale. Il brand infatti, può servire come dispositivo simbolico, permettendo ai consumatori di proiettare all'interno di esso la loro immagine di sé. Alcuni marchi sono associati a determinati tipi di persone e quindi riflettono valori o tratti diversi. Il

consumo di tali prodotti è un mezzo attraverso il quale i consumatori possono comunicare ad altri, anche a sé stessi, il tipo di persona che sono o che vorrebbero essere.

Alcuni esperti di branding ritengono inoltre che per determinate tipologie di marchi svolgano una sorta di ruolo religioso e sostituiscano le pratiche religiose, contribuendo a rafforzare l'autostima. (Keller K. L., 2013)

Kapferer (2008) riassume quanto appena discusso, proponendo otto funzioni principali che la marca svolge, in un'ottica legata al consumatore:

- *Identificazione*: permette ai consumatori di riconoscere in maniera immediata il prodotto e di distinguerlo da quello dei concorrenti;
- *Praticità*: consente agli utilizzatori di ridurre il tempo e le energie durante la fase d'acquisto, grazie alla familiarità e alla fedeltà generatesi con il marchio.
- *Garanzia*: i consumatori avvertono una sensazione di sicurezza che viene scaturita dalle identificazioni di qualità che ripongono nel brand. Grazie ad esse infatti, gli utenti saranno sicuri di quello che stanno acquistando a prescindere dal luogo e dal momento in cui si verifica l'acquisto.
- *Ottimizzazione*: permette al consumatore di essere sicuro di acquistare il miglior prodotto della sua categoria, il più performante per uno scopo particolare.
- *Caratterizzazione*: da la possibilità agli utilizzatori di avere la conferma della propria immagine di sé o dell'immagine che si vuole presentare agli altri.
- *Permanenza*: la familiarità e l'intimità instauratesi con il brand scelto dagli utilizzatori permette di creare un senso di soddisfazione, che indurrà i consumatori a ripetere lo stesso acquisto in futuro.
- *Edonismo*: sensazione di "incanto" legato all'attrattiva del marchio, al suo logo, alla sua comunicazione che si crea a seguito dell'esperienza fatta con il brand.
- *Etica*: soddisfazione legata al comportamento responsabile del marchio nel suo rapporto con la società (ecologia, occupazione, cittadinanza, ecc.).

La funzione di identificazione e quella di praticità si riferiscono all'essenza del marchio, e permettono al brand di essere un simbolo riconosciuto dai consumatori attivando in

maniera automatica un processo di facilitazione nella fase di acquisto e preacquisto. Si consentirà in questo modo agli utilizzatori un risparmio di tempo.

Le funzioni di garanzia, ottimizzazione e caratterizzazione si pongono l'obiettivo di ridurre quello che è il rischio percepito dai consumatori durante l'esperienza d'acquisto. In tal modo si potranno perfezionare tempi, scelte e qualità della spesa affidandosi al rapporto di fiducia costruitosi con il brand stesso.

Infine, le funzioni di permanenza, edonismo ed etica si legano ad una dimensione di piacere: le sensazioni che vengono avvertite dagli utilizzatori nei confronti dei brand infatti, condizioneranno in maniera significativa la loro scelta future e solidificheranno il meccanismo di fedeltà. L'etica dimostra che gli acquirenti si aspettano sempre di più un comportamento responsabile da parte dei loro marchi.

I marchi svolgono anche una serie di funzioni di valore per le loro aziende:

- *Identificazione*: per semplificare la gestione o la rintracciabilità del prodotto mentre operativamente aiutano a organizzare l'inventario e la contabilità;
- *Sistema di protezione legale*: il brand attiva automaticamente un sistema di protezione legale che deriva dall'esclusività delle sue caratteristiche o dall'aspetto dei suoi prodotti. Il nome di un marchio infatti, può essere protetto attraverso la registrazione dello stesso; i processi di produzione possono essere regolamentati attraverso la registrazione dei brevetti mentre gli imballaggi godono della tutela derivante dalla disciplina che regola disegni e i modelli.
- *Differenziazione*: Il marchio può dotare un prodotto di associazioni e significati unici che lo differenziano dagli altri prodotti e grazie a ciò può segnalare un certo livello di qualità. In questo modo che gli acquirenti soddisfatti possono facilmente scegliere nuovamente il prodotto. Il meccanismo di fedeltà al marchio conferisce prevedibilità e sicurezza della domanda per l'azienda e crea barriere all'ingresso che rendono difficile l'entrata nello stesso segmento per altre imprese entranti nel mercato.

A differenza dei processi di produzione e dei disegni i quali possono essere facilmente duplicabili, le associazioni nella mente di individui e organizzazioni derivanti da anni di

attività di marketing e legati all'esperienza del prodotto potrebbero non essere facilmente riproducibili. Per questo motivo i brand possono godere di vantaggi competitivi che si tramutano in dominanza del segmento di mercato. (Keller K. L., 2013)

3.3. La Brand Equity

Un approccio moderno al marchio include un elenco completo di elementi che si sovrappongono alle interpretazioni tradizionali dello stesso concetto che comprende non solo caratteristiche tangibili distinguibili relative al prodotto, differenziazione per nome, colore o qualsiasi altra caratteristica visibile, ma anche intangibili, come aspettative di utilità o soggettivismo del consumatore. I paradigmi contemporanei sulle questioni di branding e il pensiero accademico si sono concentrati principalmente sugli atteggiamenti dei consumatori, la lealtà e le percezioni nonché sugli investimenti di marketing organizzativo in un marchio.

Le moderne teorie e pratiche di marketing hanno riconosciuto il paradigma della *brand equity* come una risorsa strategica chiave per le organizzazioni. Keller e Lehmann (2006) hanno sostenuto che un marchio è influente o manifesta la sua importanza a tre livelli chiave che corrispondono a tre dimensioni di mercato distinte ma interconnesse: clienti, prodotti e mercati finanziari. Pertanto, il valore accumulato da queste dimensioni può essere designato come *valore del marchio*. Il paradigma di brand equity è stato ampiamente discusso nella letteratura di marketing e molti ricercatori hanno offerto un'ampia gamma di definizioni per questo concetto così come diverse prospettive sui fattori che lo influenzano (Christodoulides & Chernatony, 2010). Tuttavia, due flussi di ricerca sull'equità del marchio sono dominanti: l'approccio basato sul cliente e quello finanziario. Il fulcro del paradigma della brand equity basata sul cliente è l'interazione tra un cliente e il marchio, così come le conseguenze che producono tale interrelazione. Al contrario, il paradigma basato sulla finanza utilizza il valore finanziario del marchio come misura del successo realizzato dalle sue stesse prestazioni. (Davicik, Silva, & Joe, 2015)

Una definizione ampiamente utilizzata proveniente dalla letteratura di marketing identifica il concetto di *brand equity* come il “*valore aggiunto generato dal nome del marchio a un prodotto che non ne possiede uno*”. Una definizione più completa di brand equity lo caratterizza come il valore del marchio che deriva da alti livelli di fedeltà allo stesso, qualità percepita, notorietà del nome e forti associazioni di marca, nonché asset quali marchi, brevetti e canali di distribuzione a cui sono esso è associato (Keller & Kotler, 2012). Aaker (1991) ha ipotizzato che l'equità del marchio sia “*un insieme di attività e passività del marchio legate a un marchio, al suo nome e simbolo che aggiungono o sottraggono valore al prodotto o servizio commercializzato da un'impresa e acquistato dai suoi clienti*”. Infine, Srinivasan et al. (2005) ha definito il costrutto di brand equity come il contributo incrementale annuale del marchio rispetto a un prodotto di base. Inoltre, non vi è consenso nemmeno su un approccio di misurazione appropriato: basato sul cliente, sul prodotto, sulla base finanziaria, ecc. (Keller K. , 1993). Il valore del marchio, come i concetti di marca e valore aggiunto, ha mutato in molteplici significati. I contabili tendono a definire la brand equity in modo diverso dai marketer, con il concetto che viene definito sia in termini di relazione tra cliente e marchio (definizioni orientate al consumatore), sia come qualcosa che spetta al proprietario del marchio (definizioni orientate all'azienda).

Feldwick (1996) semplifica la varietà di approcci al costrutto, fornendo una classificazione dei diversi significati di brand equity, distinguendo tre principali usi di questa espressione:

- il valore totale di un marchio come bene separabile, quando esso viene venduto o incluso in un bilancio;
- una misura della forza dell'attaccamento dei consumatori a un marchio;
- una descrizione delle associazioni e delle convinzioni che il consumatore ha sul marchio.

Il primo di questi è spesso chiamato *valutazione del marchio* o *valore del marchio*, ed è il significato generalmente adottato dai contabili finanziari. Il concetto di misurare il livello di attaccamento dei consumatori a un marchio può essere chiamato *forza del*

marchio (sinonimo di fedeltà al marchio). La terza invece, potrebbe essere chiamata *immagine di marca*, sebbene Feldwick (1996) abbia utilizzato il termine descrizione di marca. Quando i professionisti del marketing utilizzano il termine *brand equity* tendono a indicare la descrizione del marchio o la forza dello stesso. La forza e la descrizione di un brand sono a volte indicati come valore del marchio per il consumatore, al fine di distinguerli dal significato di valutazione degli assets. La descrizione del marchio è distinta perché non dovrebbe essere quantificata, mentre la forza e il valore del marchio sono considerati quantificabili. Il valore di un marchio è determinato dal grado di fedeltà alla marca, poiché ciò implica una garanzia dei flussi di cassa futuri. Feldwick ha ritenuto che l'utilizzo del termine valore del marchio crei l'illusione che esista una relazione operativa tra descrizione, forza e valore del marchio che non può essere dimostrato di funzionare nella pratica. Ciò non sorprende, dato che la descrizione del marchio e la forza del marchio sono, in generale, di competenza dei professionisti del marketing e il valore del marchio è stato considerato in gran parte una questione contabile.

Ambler et al. (2002) hanno suggerito che l'equità del marchio descrive l'asset creato dallo sforzo di marketing di un'azienda che *"guiderà i flussi di cassa futuri dalle vendite di quel marchio"*. Le attività di marketing, tuttavia, non devono essere confuse con l'espressione finanziaria di quelle specifiche attività, note anche come "valutazione del marchio" (Salinas & Ambler, 2009). Questo termine è parzialmente fuorviante perché la parola "equity" ha la sua origine nel regno della finanza, ma al suo interno assume una visione soggettiva e rappresenta ragioni di natura immateriale prese in considerazione dal consumatore. Sempre Ambler et al. (2002) hanno sostenuto che la brand equity rappresenti la mentalità del cliente rispetto ad un marchio, che include percezioni, pensieri, esperienze, atteggiamenti, immagini, ecc. In letteratura è stato sostenuto che il concetto della brand equity, fornisca un elemento di valore di buona volontà di fronte all'incertezza poiché può essere considerata come un segno della credibilità ma soprattutto di conferma, di quelle che sono le associazioni di marca da parte del consumatore (Davicik, Silva, & Joe, 2015).

3.3.1. Modelli di Brand Equity

L'equità del marchio è un concetto di marketing consolidato dalla fine degli anni '80. La sua definizione si è evoluta parallelamente alla definizione di marketing stesso, da orientamento al prodotto a orientamento alla domanda, con contributi fondamentali da parte di Aaker (1991) e Keller (2003).

3.3.1.1. Il modello di Aaker

Ricollegandosi a quanto discusso nel paragrafo precedente, Aaker (1991) definisce la brand equity come *"un insieme di attività e passività del marchio legate a un marchio, al suo nome e simbolo che aggiungono o sottraggono valore al prodotto o servizio commercializzato da un'impresa e acquistato dai suoi clienti"*. Nell'elaborazione del suo modello Aaker afferma che le attività e le passività su cui si basa il valore del marchio differiscono da contesto a contesto e possono essere raggruppate in cinque categorie principali:

1. Fedeltà della marca;
2. Notorietà del nome;
3. Qualità percepita;
4. Associazioni alla marca;
5. Altre risorse esclusive della marca.

Con *fedeltà alla marca (brand loyalty)*, Aaker si riferisce ad una situazione in cui la probabilità che un cliente possa passare a un altro marchio sia bassa, specialmente quando quel marchio apporta un cambiamento, sia nel prezzo che nelle caratteristiche del prodotto. In sostanza descrive e quantifica la misura in cui un consumatore è attaccato ad un determinato brand. Questo tipo di attività ha il potere di legare in maniera forte i consumatori al proprio brand e permette alle aziende di poter risparmiare spese per l'acquisizione di nuovi clienti. Inoltre, il bacino dei consumatori originari si allargherà grazie alla spinta promotrice degli stessi, che attivano automatici

processi di passaparola. In questo modo la fedeltà alla marca aggiunge un valore considerevole a un marchio e/o alla sua azienda perché fornisce una serie di acquirenti abituali per un lungo periodo di tempo. È meno probabile che i clienti fedeli passino a un concorrente solo a causa del prezzo e ripeteranno l'acquisto in maniera più frequenti rispetto ai consumatori che non sono fidelizzati. Possiamo dunque convenire che la fedeltà alla marca ha un effetto diretto positivo significativo sulla *brand equity* (Tong & Hawley, 2009).

Aaker definisce la *notorietà del nome (brand awareness)* come "*la capacità del potenziale acquirente di riconoscere e ricordare che un marchio fa parte di una determinata categoria di prodotto*" (1991). Il raggiungimento della consapevolezza, si ottiene con il riconoscimento e il richiamo e ciò comporta per l'azienda due obiettivi: ottenere l'identità del marchio e collegarlo alla classe di prodotto relativa. Sono stati menzionati diversi livelli di consapevolezza di un brand, che dipendono dal livello di familiarità, riconoscibilità e memorabilità che la marca riesce a raggiungere all'interno della mente dei consumatori: nello studio proposto da Aaker i livelli sono illustrati attraverso uno schema a piramide e vanno dal semplice riconoscimento del marchio (*unaware of brand*) alla posizione dominante nella mente del consumatore (*top of mind*). Aaker sostiene che la forza della presenza di un marchio nella mente dei consumatori è fondamentale: i consumatori spesso acquistano (o ri-acquistano) un marchio a causa della familiarità con esso e perché si sentono a proprio agio con quel determinato prodotto. In altre circostanze gli acquirenti possono anche presumere che un marchio familiare sia probabilmente più affidabile e di qualità ragionevole, solo perché vi assegnano un elevato livello di riconoscenza. Un marchio riconosciuto sarà quindi selezionato molto più spesso rispetto ad un marchio sconosciuto. Questo meccanismo risulta anche molto importante durante la prima fase del processo d'acquisto, durante il quale gli utenti analizzano il set di brand che conoscono e li valutano per arrivare ad una decisione.

La *qualità percepita* è "*la percezione del consumatore della qualità complessiva o della superiorità di un prodotto o servizio rispetto alla sua destinazione d'uso, rispetto alle alternative disponibili*" (Aaker, 1991). Il valore della qualità percepita dal cliente è

generato da molteplici fattori: in primo luogo, fornisce ai consumatori quella che da Aaker viene definita *reason-to-buy* che determina quali marche sono incluse ed escluse dalla valutazione, e successivamente quella che deve essere selezionata. In secondo luogo, la qualità percepita fornisce elementi utili sia per la *differenziazione* nei confronti dei concorrenti che nel *posizionamento* rispetto al proprio segmento di mercato. In terzo luogo, il livello di qualità percepita permette di attivare le strategie di *premium price*, utili per aumentare i profitti e/o fornire risorse da reinvestire all'interno marchio. Le fonti possono essere utilizzate in attività di brand-building come il miglioramento della consapevolezza o delle associazioni con il marchio, o in attività di R&S per migliorare le caratteristiche del prodotto. In aggiunta, il premium price permette di rinforzare in maniera consistente anche l'immagine stessa della qualità percepita, poiché ad un prezzo maggiore i consumatori associano un grado più alto di performance. La qualità percepita in quarto luogo può anche essere significativa per i rivenditori, i distributori e gli altri membri del *canale distributivo*, e quindi aiutare ad ottenere una posizione predominante all'interno della distribuzione. Per terminare, la qualità percepita può essere sfruttata attivando strategie di *brand extensions*, ossia l'utilizzo del nome per inserire il marchio all'interno di nuove categorie prodotto.

Con *associazioni di marca* si intendono tutti gli attributi legati al brand che permettono di stabilire un rapporto immediato e diretto tra un marchio e la mente del consumatore. Questi attributi permettono di creare all'interno della mente degli acquirenti la *personalità del marchio*, che si compone dei vari tratti e caratteristiche che i marchi assumono a seconda delle percezioni dei consumatori.

Le tipologie di associazioni possono avere diversa natura: gli attributi del prodotto, i vantaggi per il cliente, il prezzo relativo, le categorie di utente e cliente, le celebrità, stile di vita/personalità ad esso associato, la classe di prodotto, i concorrenti e il paese o l'area geografica. Tra modi in cui le associazioni creano valore per l'azienda e per i suoi clienti Aaker (1991) riconosce:

- Aiuto per l'elaborazione delle informazioni, in quanto possono servire a riassumere una serie di fatti e specifiche che altrimenti sarebbero difficili da elaborare e a cui il cliente non avrebbe accesso

- Base per la differenziazione, dal momento che può tradursi in vantaggio competitivo e conseguentemente come una barriera d'entrata per i concorrenti.
- Base per generazione della ragione d'acquisto e della fedeltà al marchio.
- Posizionamento del marchio, in quanto riflette il modo in cui le persone percepiscono un brand e aiuta a creare atteggiamenti positive nei confronti dello stesso
- Porre le una basi per le estensioni di marca, creando un senso di adattamento tra il marchio e un nuovo prodotto o fornendo un motivo per l'acquisto dell'estensione.

Gli *altri asset* possono assumere diverse forme, alcuni esempi possono essere i canali distributivi, i brevetti e i marchi registrati. Queste risorse aggiuntive aiutano a creare valore per l'azienda in molteplici modi a seconda della tipologia di risorsa implementate: per esempio, un marchio proteggerà la *brand equity* dai concorrenti che potrebbero voler confondere i clienti utilizzando un nome, un simbolo o un pacchetto simile; un brevetto, se forte e rilevante per la scelta del cliente, può impedire la concorrenza diretta ad esso; un canale di distribuzione può essere controllato da un marchio a causa delle performance ottenute in passato dallo stesso, che possono ritagliarsi una posizione sia in termini di preferenze dei consumatori che in miglior posizionamento merceologico.

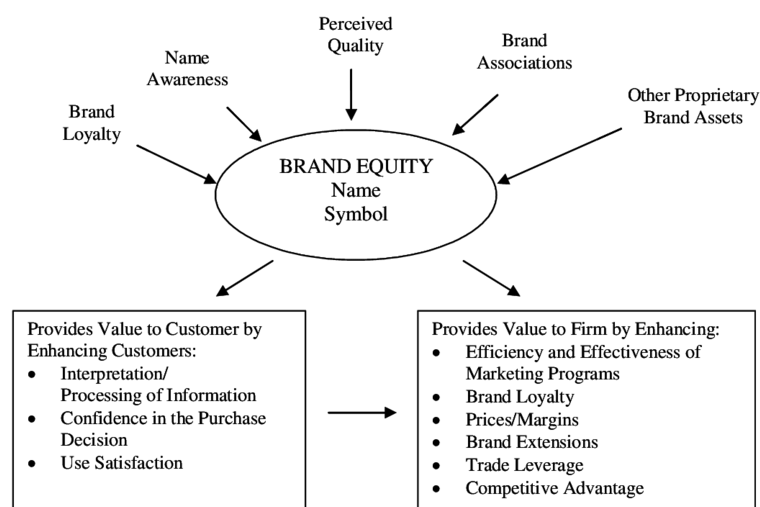


Figura 1 – Il modello di brand equity di Aaker. Fonte: Aaker (1991)

3.3.1.2. Il modello di Keller

Nella strutturazione del suo modello di *brand equity*, Keller (1993, 2003) pone al centro la figura del consumatore, fissandolo come punto di partenza e di arrivo per tutte le sue considerazioni. Il modello proposto dall'autore prende il nome di *Customer-Based Brand Equity* (CBBE) e lo definisce come *"l'effetto differenziale della conoscenza del marchio sulla risposta dei consumatori alla commercializzazione e alle attività di marketing"*. Keller (1993) considera il CBBE come un processo che si verifica *"quando il consumatore ha familiarità con il marchio e conserva in memoria alcune associazioni di marca favorevoli, forti e uniche"*. Le associazioni favorevoli, forti e uniche sono chiamate associazioni *primarie* e includono credenze e atteggiamenti verso la marca. Esse corrispondono ai benefici di un marchio percepiti dai consumatori (Netemeyer, et al., 2004).

Per Keller (1993), il concetto che sta alla base del suo modello è la *brand knowledge* (conoscenza della marca), che viene descritta come un agglomerato di attributi ed associazioni collegate ad un determinato brand. La conoscenza del brand si compone di due elementi principali: *brand awareness* e *brand image*.

La *brand awareness* valuta la consapevolezza dei consumatori rispetto al marchio (in termini *riconoscimento* e *richiamo*) e la loro familiarità con le caratteristiche, il significato e le funzioni dello stesso. Il riconoscimento del marchio, concetto conosciuto anche come *brand recognition*, si riferisce alla capacità dei consumatori di confermare la precedente esposizione al marchio quando quella determinata marca gli viene data come spunto e richiede che i consumatori discriminino correttamente il marchio come è stato visto o percepito in precedenza. La *brand recall* invece, si riferisce alla capacità dei consumatori di recuperare all'interno della loro memoria un determinato marchio quando viene data una categoria di prodotto, delle esigenze da soddisfare, o qualche altro tipo di riferimento. Il richiamo presuppone che i consumatori generino correttamente il marchio all'interno della loro mente (Keller K. , 1993).

Secondo Keller, la consapevolezza del marchio è una condizione necessaria per la creazione di un'immagine di marca. Quando un marchio è ben radicato nella memoria,

è di fatto più facile collegare associazioni al marchio e stabilirle saldamente nella memoria (Esch & T. Langner, 2006). Costruire la consapevolezza del marchio significa assicurarsi che il cliente comprenda la categoria di prodotti o servizi in cui il marchio compete (Keller K. L., 2001). La *brand awareness* gioca un ruolo fondamentale nel processo decisionale dei consumatori per tre motivazioni principali: In primo luogo, è importante che i consumatori pensino al marchio quando pensano alla categoria di prodotto. Aumentare la *brand awareness* significa infatti incrementare le probabilità che il marchio finisca all'interno del paniere di brand che riceveranno una seria considerazione per la fase d'acquisto. In secondo luogo, può influenzare le decisioni d'acquisto, anche in situazioni in cui non sono presenti altre associazioni con il marchio. In contesti decisionali a basso coinvolgimento, un livello minimo di consapevolezza del marchio può essere sufficiente per la scelta del prodotto, anche in assenza di un atteggiamento verso il brand ben formato (Hoyer & Brown, 1990). Infine, la consapevolezza del marchio influenza il processo decisionale del consumatore influenzando la creazione e il potenziamento dell'immagine di marca.

Il secondo elemento che caratterizza la *brand knowledge*, è la *brand image*. Keller (1993) definisce il concetto della *brand image* come "le percezioni su un marchio derivanti dal riflesso dalle associazioni di marca nella mente dei consumatori". Le associazioni di marca sono tutti i riferimenti legati a quello che Keller (1993) definisce come "nodo della marca" e concorrono alla formazione del *brand meaning* per i consumatori. La preferenza, la forza e l'unicità delle associazioni di marca sono le dimensioni che contraddistinguono la *brand knowledge* e giocano un ruolo importante nel determinare la risposta differenziale che costituisce la *brand equity*, soprattutto in un contesto decisionale ad alto coinvolgimento. Un modo per distinguere le associazioni di marchi è a seconda del loro livello di astrazione per quanto riguarda la quantità di informazioni riassunte nell'associazione. Lungo questa dimensione, le associazioni di marca possono essere classificate in tre grandi categorie di portata crescente: *attributi*, *benefici* e *brand attitudes*.

Gli *attributi* sono quelle caratteristiche descrittive che caratterizzano un prodotto o un servizio: ciò che un consumatore pensa che il prodotto o il servizio sia o abbia e ciò che

è coinvolto nel suo acquisto o consumo. Essi sono distinti in base a come si riferiscono direttamente alle prestazioni del prodotto o del servizio. Keller (1993) distingue gli attributi *product-related* che sono definiti come gli ingredienti necessari per svolgere la funzione di prodotto o servizio ricercata dai consumatori. Pertanto, essi si riferiscono alla composizione fisica di un prodotto o ai requisiti di un servizio e variano a seconda della categoria dello stesso. Gli attributi *non-product-related* sono definiti come aspetti esterni del prodotto o del servizio che si riferiscono al suo acquisto o consumo. I quattro principali tipi di attributi non legati al prodotto sono: *informazioni sul prezzo, packaging, product design, users imagery*.

I *benefici* sono il valore personale che i consumatori assegnano agli attributi del prodotto o del servizio, ovvero ciò che i consumatori pensano che il prodotto o il servizio possa fare per loro e possono ulteriormente distinti in tre categorie. I benefici *funzionali* sono i vantaggi più intrinseci del consumo di un prodotto e di solito corrispondono all'attributo legato al prodotto e spesso sono legati a motivazioni abbastanza basilari, come la fisiologia e la sicurezza. I benefici *esperienziali* si riferiscono a come ci si sente l'utilizzazione. Questi benefici soddisfano esigenze esperienziali come il piacere sensoriale, la varietà e la stimolazione cognitiva. I benefici *simbolici* sono i vantaggi più estrinseci del consumo. Solitamente corrispondono ad attributi non legati al prodotto e si riferiscono ai bisogni di base per l'approvazione sociale o l'espressione personale e l'autostima diretta all'esterno.

La *brand attitude* è definita come la valutazione complessiva dei consumatori di un marchio. Gli atteggiamenti del marchio sono importanti perché costituiscono la base del comportamento del consumatore e sono considerati una funzione degli attributi e dei benefici associati salienti per la marca. Il modello considera le attitudini come una funzione composita delle convinzioni che un consumatore ha sul prodotto o servizio e il giudizio valutativo ad esse assegnate. Gli atteggiamenti verso un marchio possono essere correlati alle convinzioni sulle caratteristiche del prodotto e ai benefici funzionali ed esperienziali, ma possono anche essere legati a credenze su attributi non legati al prodotto e quindi maggiormente incentrati sui benefici simbolici legati al brand.

Oltre alla distinzione sulle tipologie di associazione possibili con il brand, Keller (1993) distingue tre elementi ulteriori che si legano in maniera diretta al concetto di *brand association*. Il primo elemento si riferisce alla *forza* con cui le associazioni di marca si legano al brand. La forza delle associazioni dipende principalmente da due fattori, la codifica dell'informazione e la memorizzazione dell'immagine del marchio. Essa è una funzione sia della quantità o della quantità di elaborazione che l'informazione riceve alla codifica sia al valore o il giudizio ad essa assegnata. Il secondo elemento è la tendenza dei consumatori a esprimere giudizi positivi riguardo al brand, meccanismo che permette la creazione di *associazioni di marca favorevoli*. Secondo Keller (1993) questo meccanismo porta "i consumatori a credere che il marchio abbia attributi e benefici che soddisfano le loro esigenze e vogliono che si formi un atteggiamento generale positivo nei confronti del marchio". Il terzo ed ultimo elemento è *l'unicità del set di associazioni* corrispondenti al marchio che ne permettono la differenziazione e il contestuale posizionamento. La presenza di associazioni fortemente radicate e valutate positivamente che sono uniche per il marchio e implicano una superiorità rispetto ad altri marchi, sono il principale vantaggio competitivo che determinerà il successo del brand (Keller K. , 1993).

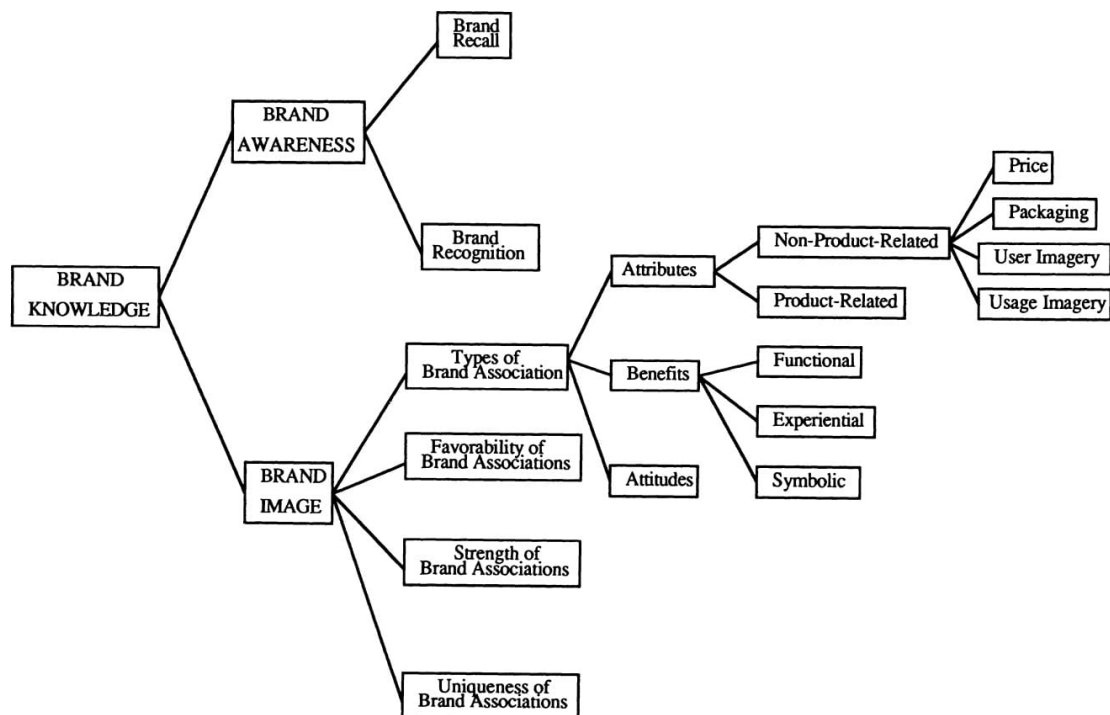


Figura 2 La dimensione della Brand Knowledge. Fonte: Keller (1993)

Tenendo conto di quanto precedentemente discusso Keller (2003) ipotizza un modello piramidale incentrato sul consumatore, e sulle relazioni che esso ha con un brand. Il modello CBBE vede la costruzione del marchio come una serie crescente di passaggi, dal basso verso l'alto:

1. garantire l'identificazione del marchio con i clienti e un'associazione del marchio nella mente dei clienti con una specifica classe di prodotto o esigenza del cliente;
2. stabilire il significato del marchio nella mente dei clienti collegando strategicamente una serie di associazioni di marchi tangibili e intangibili;
3. suscitare le risposte corrette del cliente in termini di giudizio e sentimenti relativi al marchio;
4. convertire la risposta del marchio per creare un rapporto di fedeltà intenso e attivo tra i clienti e il brand.

Questa serie di passaggi permettono che la concettualizzazione finale del brand e il corretto posizionamento nella mente del consumatore possano verificarsi. Risalendo verticalmente la struttura piramidale proposta da Keller (2003) si passa per l'identificazione di sei blocchi, che rappresentano i principali elementi costitutivi di un brand in ottica consumatore:

- *brand performance* è il modo in cui il prodotto o servizio soddisfa le esigenze funzionali dei clienti. All'interno di questo blocco sono racchiusi cinque attributi principali che sono le caratteristiche principale e secondarie, l'affidabilità e la durabilità, efficacia/efficienza ed empatia del servizio, stile e design e prezzo.;
- la *brand imagery* descrive le proprietà estrinseche del prodotto/servizio, inclusi i modi in cui il marchio si associa i bisogni psicologici o sociali dei clienti. Si possono distinguere i profili dei consumatori, le situazioni di acquisto e di utilizzo, la personalità e i valori e infine la storia e l'esperienza evocate dal brand. Insieme al blocco precedente vanno a comporre il *brand meaning*;
- i *brand judgments* sono le opinioni personali dei clienti e le valutazioni del marchio che i consumatori formano mettendo insieme tutte le diverse

- performance del marchio e le associazioni di immagini. I giudizi espressi dai consumatori possono riferirsi a qualità, credibilità, considerazione e superiorità;
- i *brand feelings* sono le risposte emotive e le reazioni dei clienti. Le più importanti costruzioni di sentimenti individuate da Keller sono sensazioni legate al calore, divertimento, eccitazione, sicurezza, approvazione sociale e rispetto per sé stessi. Insieme al blocco precedente hanno come scopo la generazione di una risposta da parte dei consumatori;
 - la *brand resonance*, ossia lo step finale della piramide, si riferisce alla natura del rapporto che i clienti ha con il marchio e alla misura in cui si sentono in sintonia con esso. È descritta come avente quattro elementi: lealtà comportamentale, attaccamento attitudinale, senso di comunità e impegno attivo (Keller, 2001).

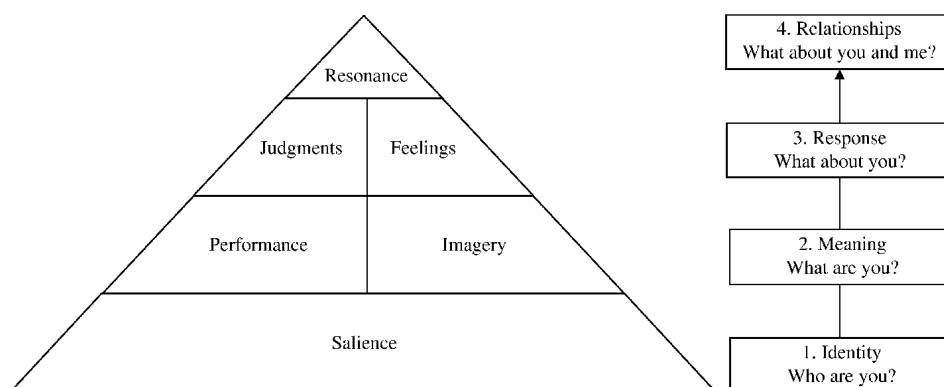


Figura 3 Piramide della CBBE di Keller. Fonte: Keller (2003)

Con il modello CBBE, il blocco di costruzione del marchio principale, la *brand resonance*, si verifica quando tutti gli altri blocchi di costruzione del marchio sono completamente sincronizzati con le esigenze, i bisogni e i desideri dei clienti. In altre parole, la risonanza del marchio riflette una relazione completamente armoniosa tra i consumatori e il brand. Con livelli consistenti di *brand resonance*, i clienti mostrano un alto grado di fedeltà, tanto da cercare attivamente i mezzi per interagire con il marchio e condividere le proprie esperienze con gli altri. Le aziende che sono in grado di raggiungere la *brand resonance* e di conseguenza l'affinità, possono raccogliere una serie di preziosi benefici,

come ad esempio, maggiori premi di prezzo e programmi di marketing più efficienti ed efficaci.

La premessa di base del modello CBBE è che la vera misura della forza di un marchio dipende da come i consumatori pensano, sentono e agiscono rispetto a quel marchio. Per raggiungere la risonanza del marchio è necessario suscitare le giuste valutazioni cognitive e le reazioni emotive al marchio da parte dei clienti. Questo, a sua volta, richiede di stabilire l'identità del marchio e di creare il giusto significato in termini di performance e di associazioni d'immagine. Un marchio con la giusta identità e il corretto significato può far sì che il consumatore assegni al marchio una posizione rilevante.

Il punto chiave da riconoscere è che il potere del marchio e il suo valore ultimo per l'azienda risiede nei clienti. È attraverso il loro apprendimento e la loro esperienza con un marchio che finiscono per pensare e agire in un modo che permette all'azienda di raccogliere i benefici della *brand equity*. Anche se i marketers devono assumersi la responsabilità di progettare e implementare i programmi di marketing più efficaci ed efficienti possibili, il successo di questi sforzi dipende in ultima analisi dal modo in cui i consumatori rispondono alle attività proposte. L'esito di queste attività, a sua volta, dipende dalla conoscenza del marchio che è stata creata nella loro mente. L'importanza del modello di *brand equity* basato sul cliente sta nel fornire una guida e degli step per la costruzione del marchio. Esso fornisce un metro di valutazione in base al quale le organizzazioni possono valutare i loro progressi nel processo di costruzione del brand, nonché una guida per le iniziative di marketing (Keller K. L., 2001). (Datta, Ailawadi, & Heerde, 2017)

3.3.1.3. Evoluzioni del concetto di brand equity

Le tendenze recenti hanno messo in discussione la natura troppo "statica" del concetto appena discusso, ponendo l'attenzione nell'analisi della dinamicità che il mondo del branding implica. Specificamente, alcuni studi (Chatzipanagiotu, Veloutsou, & Christodoulides, 2016) identificano il CBBE come un sistema globale con tre blocchi principali: *costruzione, comprensione e relazioni di marca*. Il processo CBBE inizia con

attività di *costruzione del marchio* (input) al fine di posizionare il marchio nella mente dei consumatori. I consumatori quindi rispondono in una sequenza cognitivo-affettiva come esemplifica la comprensione del marchio, le relazioni di marca e, in ultima analisi, l'equità complessiva del marchio.

Building Brand Block

Questo approccio di costruzione del marchio è coerente con i due aspetti di CBBE, quello esperienziale e quello funzionale. L'aspetto esperienziale del BBB è composto da tre elementi: il *brand heritage*, il *brand nostalgic* e la *brand personality*. Il brand heritage consiste in "una dimensione di identità trovata nel suo track record, longevità, valori fondamentali, uso di simboli e in particolare nella convinzione organizzativa che la sua storia è importante" (Balmer, Urde, & Greyser, 2007). I brand nostalgic invece, fanno "parte della storia del consumatore e legati a ricordi particolari" (Smit, Bronner, & Tolboom, 2007) ricordando ai consumatori momenti specifici delle loro vite. Infine, la *brand personality* compone la parte più consistente del valore del marchio e aiuta nella creazione delle associazioni di marca. Per essere efficace essa dev'essere forte, unica e distinta (C. Veloutsou, 2013).

Diversamente, l'aspetto funzionale è legato maggiormente alle caratteristiche del prodotto che rendono unica l'offerta di un'organizzazione. Gli elementi che condizionano quest'aspetto sono la *qualità percepita*, la *leadership*, e il *vantaggio competitivo* del brand. La qualità percepita, di cui si è già discusso in precedenza, è "il giudizio del consumatore sull'eccellenza o superiorità complessiva di un prodotto". Essa costituisce una risorsa chiave per il valore del marchio. La *leadership del marchio* è invece un concetto introdotto dopo la prima ideazione della CBBE (C. Veloutsou, 2013) e rappresenta la misura in cui un brand domina una rispettiva categoria di prodotto. Infine, il *vantaggio competitivo* è la percezione della posizione favorevole di un marchio rispetto ad altri nella sua stessa categoria e si traduce in prestazioni finanziarie più elevate.

Brand Understanding Block

Il concetto di *brand awareness*, di cui si è discusso all'interno del modello di Keller, si traduce nel *Brand Understanding Block* (BUB). La conoscenza del marchio è una componente fondamentale dell'equity di un brand non solo a causa delle caratteristiche specifiche, ma anche per l'unicità, la forza e la preferenza delle associazioni che si creano all'interno della mente dei consumatori (Keller K. , 1993). Il BUB consiste in consapevolezza, associazioni, reputazione e connessione con se stessi. La brand awareness e le associazioni di marca sono caratteristiche chiave del modello di Aaker (1991) ma appaiono ampiamente condivisi in tutte le altre ricerche in materia di CBBE (Christodoulides, Cadogan, & Veloutsou, 2015). L'auto-connessione "*riflette la misura in cui il marchio è parte di sé, parte dell'immagine di sé, e si riferisce alla domanda se il consumatore e il suo marchio hanno molto in comune*" ed è intesa come la comprensione e l'interiorizzazione da parte dei consumatori del posizionamento e delle caratteristiche del marchio, che successivamente porta alla formazione della relazione consumatore-brand. In ultima analisi la *brand reputation*, è "*il valore complessivo, la stima e il carattere di un marchio visto o giudicato dalle persone in generale*" e coinvolge la valutazione finale dei consumatori sulle componenti del marchio.

Brand Relationship Block

I consumatori e il marchio cooperano insieme, al fine di creare e determinare il valore del marchio. La relazione creatasi tra queste due parti risulta fondamentale al fine di strutturare un brand forte (Ding & Tseng, 2015) La brand relationship block si compone di diversi elementi che descrivono o caratterizzano il tipo di relazione che si crea tra i consumatori e il brand: *qualità, intimità, la fiducia e la pertinenza*. La *qualità* del partner si riferisce alle "qualità del partner nella relazione, e se il marchio si prende cura del consumatore, mostra interesse ed è affidabile". L'*intimità* invece, è la "vicinanza

psicologica tra i partner di relazione e la conoscenza del marchio" (Smit, Bronner, & Tolboom, 2007) e ha lo scopo catturare la connessione emotiva e la profondità del legame psicologico consumatore-marca. La *fiducia* è "l'aspettativa dell'affidabilità e delle intenzioni che i consumatori ripongono verso il brand del marchio, mentre la *pertinenza* è il grado in cui un marchio è personalmente rilevante per un consumatore, sia a livello personale che sociale (Veloutsou, Christodoulides, & Chernatony, 2013).

Brand Overall Block

OBE è il punto di forza del marchio ed indica la preferenza generale e l'intenzione di acquisto. Questo costrutto cattura la preferenza del marchio, l'attaccamento e la lealtà, tutti concetti che hanno fornito degli indicatori per la valutazione della CBBE (Chatzipanagiotu, Veloutsou, & Christodoulides, 2016).

3.4. Brand Image e Brand Identity

Brand image e *brand identity* sono due concetti chiavi per la creazione di un brand forte, e risultano due elementi fondamentali in ottica consumatore, perché permettono alle aziende di costruire una relazione efficace e duratura con esso grazie alla proposta di valore che viene offerta. Seppur molto simili, questi due costrutti differiscono uno dall'altro. L'elemento che differenzia la *brand image* dalla *brand identity* è sostanzialmente il momento della comunicazione tra azienda e pubblico target. La *brand identity* coinvolge la fase a monte, ossia quella dell'emissione del messaggio, ed esprime il significato che l'azienda vuole assegnare al brand o ai propri prodotti. La *brand image* invece, coinvolge la fase di ricezione del messaggio ed indica come esso viene compreso ed interpretato dal pubblico. Lo scopo dei *marketers* deve essere quello di ridurre il più possibile il divario tra *identity* e *image*, in modo tale da far coincidere quello che l'azienda ha concettualizzato come marchio con quello che viene percepito dai consumatori.

3.4.1. Brand Image

Come anticipato nei paragrafi precedenti, Kotler (2001) ha definito l'immagine di marca come *"l'insieme delle credenze, delle idee e dell'impressione che una persona ha nei confronti di un oggetto"*.

La costruzione e il mantenimento dell'immagine del marchio è un prerequisito della gestione del marchio, ed insieme alla *brand awareness* formano le basi per la costruzione della *brand equity*. I vantaggi di un'immagine aziendale positiva sono ampi e possono tradursi in molteplici forme: può corrispondere a prestazioni finanziarie superiori; può generare fidelizzazione dei clienti; può far luce sulla capacità aziendale e sulla responsabilità sociale di un'impresa; e inoltre suggerire che un'azienda ha soddisfatto i desideri e le esigenze dei clienti. L'immagine aziendale è particolarmente importante per le aziende di servizi a causa della mancanza di tangibilità e della loro maggiore dipendenza dalla percezione (Balmer, Lin, Chen, & He, 2020).

Quindi, quando si parla di *brand image*, si tratta della rappresentazione mentale della marca basata sulle credenze, le idee e le impressioni dei consumatori. Il modo in cui i consumatori o il pubblico di riferimento vedono o interpretano il brand è noto come *immagine percepita*, mentre quella che l'organizzazione si pone come obiettivo è definita *immagine desiderata*, e rappresenta il modo in cui l'azienda vuole posizionare il proprio marchio. Ogni definizione proposta, si basa di fatto sul processo di concettualizzazione da parte dei consumatori, che analizzano e percepiscono vari aspetti del brand. In quest'ottica, Dobni e Zinkhan (1990) hanno definito che *"l'immagine di marca è in gran parte un fenomeno soggettivo e percettivo che si forma attraverso l'interpretazione del consumatore, sia essa ragionata o emotiva"*. Ne deriva quindi, che la *brand image* può variare a seconda delle rappresentazioni mentali del rispettivo consumatore. Ancora Aaker (1991) sottolinea come i collegamenti mentali dei consumatori siano la base di partenza per la creazione della brand image, definendola come *"un insieme di associazioni, solitamente organizzate in modo significativo"*. Nello

stesso contesto, Keller (1993) la definisce come *"percezioni su una marca come riflesso delle associazioni di marca conservate nella memoria del consumatore"*.

L'immagine gioca un ruolo importante nello sviluppo di un marchio, perché influenza la reputazione e la credibilità dello stesso per trasformarsi in seguito nelle motivazioni principali che spingono il pubblico ad adottare un prodotto o un servizio e rappresenta la percezione complessiva formata dalle informazioni sul marchio. Inoltre, è strettamente correlata agli atteggiamenti e alle convinzioni che formano le preferenze d'acquisto: più le descrizioni sono positive, più forte risulterà l'immagine di marca e maggiori saranno le opportunità per lo sviluppo di un brand coordinato ed integrato (Davis, 2000).

In aggiunta, riflette nella memoria degli utilizzatori i risultati della decodifica ai messaggi attraverso l'elaborazione di attributi, benefici e vantaggi del prodotto, o attraverso l'atmosfera creata o utilizzata nella comunicazione, l'atteggiamento e il carattere del marketer o dell'organizzazione.

Gli aspetti che creano l'immagine di marca possono discostarsi dagli aspetti cognitivi, e concentrarsi sulla dimensione emotiva, la quale include sentimenti ed emozioni associate al marchio. In questa traiettoria, un altro elemento a supporto della brand image è la capacità di riconoscere sé stessi all'interno di un brand, nonché un mezzo per comunicare agli altri alcuni aspetti di personali. Ricerche precedenti suggeriscono anche che, come simbolo, il marchio influenza fortemente lo status del consumatore e la sua autostima. Un marchio è potenzialmente accettato e consumato da una persona se la persona riconosce un'analogia relazione simbolica tra l'immagine che il marchio porta con sé e l'immagine personale del pubblico dei consumatori (Arnould, Price, & Zinkan, 2005). Il comportamento d'acquisto può infatti essere influenzato da una serie di sentimenti e atteggiamenti che i consumatori hanno nei confronti di un marchio.

3.4.1.1. Le funzioni della brand image

L'immagine di marca ricopre molteplici funzioni (Kahle & Kim, 2006):

- ingresso nel mercato per prodotti;
- fonte di valore aggiunto dei prodotti;

- conservazione del valore per l'azienda;
- elemento di forza nella distribuzione dei prodotti (potenza di canale).

In relazione alla funzione di *ingresso nel mercato*, la brand image gioca un ruolo fondamentale per i prodotti sul mercato, per le strategie di *brand extension* o per quelle di *brand alliance*. Il prodotto entrato per primo nel mercato (pioniere) attorno al quale è stata strutturata una forte immagine di marca si vedrà preferito rispetto ai prodotti immessi più tardi. Il prodotto inserito nel mercato in un momento successivo infatti, soffrirà del forte vantaggio competitivo guadagnato dal pioniere, e dovrà sostenere elevati costi di marketing per cercare di ridurre il divario creatosi. L'immagine di marca permette inoltre all'azienda di sfruttare quanto precedentemente realizzato per implementare efficacemente le strategie di *brand extension*. Nel contesto delle estensioni del marchio, l'immagine del marchio prima dell'estensione riduce il rischio percepito e migliora la valutazione del nuovo bene o servizio. Per i consumatori, il marchio può fungere da segnale della qualità del nuovo prodotto e il processo di valutazione sarà il risultato dell'integrazione delle informazioni sul marchio principale con le informazioni derivanti dal nuovo articolo. Nel complesso, l'immagine del marchio e l'adattamento percepito sono considerati di grande importanza nelle valutazioni della *brand extension*. A loro volta, le valutazioni dei consumatori possono influenzare anche la fase di post-estensione, intaccando l'immagine del marchio "genitore", in un modo positivo o negativo (Dall'Olmo, Hand, & Guido, 2014).

Un'altra strategia per sfruttare la brand image è quella della *brand alliance* (alleanze di marca), che può essere descritta come una "breve o relazione a lungo termine, o una combinazione di attributi tangibili e intangibili associati ai partner del marchio". Una delle tipologie più popolari di alleanze tra marchi è quello del *co-branding* definito come "collocamento di due nomi di marchi su un singolo prodotto o pacchetto". L'immagine del brand più forte fungerà da traino al brand più debole, consentendone una riduzione dei costi di pubblicità e allo stesso tempo un guadagno in termini di consenso.

L'immagine di marca può anche essere *fonte di valore aggiunto ai prodotti*. In questo contesto, molti marketer riconoscono che la brand image non si limita solo a supportare l'opinione verso un determinato prodotto, ma può anche condizionare l'esperienza

stessa che i consumatori hanno. Un esempio di questo condizionamento può essere riscontrato nei test del gusto dei consumatori portati avanti da Allison e Uhl (1964), i quali hanno effettuato uno studio nel settore food & beverage, confrontando cosa succede alle preferenze dei soggetti che conoscono e vedono il prodotto che stanno consumando, rispetto a quelli che svolgono il test senza vedere. Le marche più famose vengono sempre preferite e ritenute migliori dai consumatori che svolgono il test ad occhi aperti, mentre questo non accade per i consumatori che lo svolgono bendati. (Allison & Uhl, 1964). Si può quindi affermare che l'immagine di marca ha un ruolo molto più potente nell'aumento del valore del prodotto, ne condiziona l'esperienza e ne modifica le percezioni.

L'ultima funzione dell'immagine di marca è quella di *deposito del valore dell'azienda*, in quanto è il risultato dell'investimento derivante dai costi pubblicitari e dall'aumento della qualità del prodotto che si sono accumulati fino ad un certo momento. Questi fattori, combinati con i valori del brand permettono di convertire i propri risultati di marketing in un vantaggio competitivo a lungo termine (Kahle & Kim, 2006).

3.4.1.2. Le dimensioni della brand image

Riassumendo i risultati di vari studi sulla letteratura e le relative ricerche proposte, possiamo affermare che il concetto di brand image è composto da una serie di "dimensioni".

La prima dimensione è *l'identità di marca* che si riferisce a identità fisiche o tangibili legate al marchio o al prodotto che lo rendono facilmente identificabili dai consumatori e differenziato con altri marchi o prodotti. Questi elementi sono il logo, i colori, attributi sensoriali come i suoni e gli odori, il packaging, l'ubicazione, lo slogan ecc. Questa dimensione assieme ai suoi elementi caratterizzanti verranno analizzati nel corso dell'elaborato.

La *personalità del marchio* è il carattere distintivo di un marchio che compone determinate personalità come essere umano, in modo che il pubblico dei consumatori possano facilmente distinguerlo dalle marche concorrenti della stessa categoria. Alcuni

esempi di tratti distintivi possono essere: carattere assertivo, rigido, dignitoso, nobile, amichevole, caldo, compassionevole, socievole, dinamico, creativo o indipendente.

La terza dimensione è quella delle *associazioni di marca*. Come ampiamente discusso nei paragrafi precedenti, le associazioni sono attributi associate ad un particolare brand o prodotto che possono derivare da molteplici fattori come l'offerta di prodotto, attività ricorrenti, questioni legate alla marca o a personaggi che ne fanno uso, simboli o significati ad esso associati.

La quarta dimensione è la brand *behaviour o brand attitude*, che si può definire come gli atteggiamenti e i comportamenti assunti dal brand nel momento in cui comunicano con il proprio pubblico. Gli atteggiamenti assunti dal brand di fatto influenzano le percezioni e i giudizi dei consumatori nei confronti del marchio (Wijaya, 2012). Molto spesso un errato modo di comunicare, o comportamenti non propriamente etici, possono condizionare la percezione che i consumatori hanno sul brand. Anche il comportamento dei dipendenti e degli operatori aziendali risulta in questo contesto rilevante (Keller K. , 1993).

L'ultima dimensione racchiude le *competenze e i benefits* riconosciute ad un determinato brand o prodotto. In questa dimensione risiedono i valori, i vantaggi e le caratteristiche che più distinguono una marca dai propri concorrenti, e le motivazioni per la quale dovrebbero essere preferite nella risoluzione dei problemi da parte dei consumatori. I valori e i benefici possono essere di tipo funzionale (legati meramente alla performance del prodotto) (Keller, 1993) emozionale (legati ai sentimenti avvertiti durante la relazione con il brand), simbolico o sociale (legati a quello che il brand rappresenta o a quello che il consumatore può rappresentare acquistando ed utilizzando quella determinata marca).

3.4.2. La brand identity

L'identità del marchio è una combinazione di nome, termini, segni, simboli e design utilizzati per identificare i prodotti o servizi di un marchio e distinguerli dai concorrenti. Lo scopo dell'identità di marca è quello di fornire una rappresentazione fisica e propria

del marchio. In questo senso, piuttosto che fornire una ragione per acquistare il marchio, la funzione primaria dell'identità di marca è quella di creare una sinergia tra elementi del marchio e stabilire un *look and feel* unico per prodotti, relativamente omogenei. I fondamenti dell'identità di marca sono i diversi tipi di elementi non di marca utilizzati per evocare un marchio nella memoria del consumatore. Pur non essendo restrittivi, questi elementi includono tipicamente loghi, slogan, colori, jingle, caratteri, immagini e forme di confezioni (Zaichkowsky, 2010). Da un punto di vista neurologico, gli elementi di identità del marchio aggiungono un ricco strato di informazioni sensoriali al marchio nella memoria del consumatore. Gli elementi di brand identity possono aiutare a spiegare il marchio, aggiungere significato e contenere immagini come colori e forme che espandono il modo in cui il marchio è codificato e memorizzato. Di conseguenza, il marchio diventa più facilmente accessibile al consumatore attraverso una migliore memorabilità, riconoscimento e richiamo. La flessibilità creativa degli elementi di brand identity fornisce anche un valore pratico, in quanto possono essere utilizzati per migliorare la comunicazione integrata di marketing e promuovere una brand identity coesiva (Nandan, 2005). Utilizzando in modo coerente una tavolozza di elementi di brand identity su più piattaforme di comunicazione, i marchi possono creare un più alto grado di fluidità tra la pubblicità e il brand *on-shelf*, così come le esecuzioni su diversi media e nel tempo. Questo a sua volta assicura che il marchio parli con una voce chiara e invii un unico messaggio in tutti i punti di contatto con il consumatore per sottolineare un *look and feel* unico del marchio (Ward, Yang, Romaniuk, & Beal, 2020). Inoltre, il concetto di *brand identity* può essere inteso anche come un insieme unico di associazioni che implicano una promessa ai clienti che, contrariamente all'immagine del marchio, rappresenta ciò che l'organizzazione vuole che il brand rappresenti. Kotler (2011) suggerisce che la *brand identity* è "*l'insieme degli strumenti e delle forme adottate da un'azienda per identificarsi o posizionare i propri prodotti*" e ne sottolinea l'importanza strategica per l'organizzazione. Attraverso la *brand identity* infatti, un'azienda ha la possibilità di identificarsi e di utilizzare le strategie di branding come mezzo per trasferire il proprio valore al consumatore e agli stakeholder. La *brand identity* è formata da una parte centrale ed una parte più esterna. La prima, viene anche

definita *brand essence* e rappresenta il cuore centrale del marchio che rimane costante. L'identità principale si concentra ampiamente sugli attributi del prodotto, sul servizio, sul profilo utente, sull'ambiente del negozio e sulle prestazioni del prodotto. *L'extended identity* (identità estesa) invece, è intessuta attorno ad elementi di identità di marca organizzati in gruppi coesi e significativi che forniscono consistenza e completezza al fine di comprendere un brand. Essa si concentra sulla personalità del brand e sulla relazione che i consumatori creano con lo stesso, tramite forti associazioni di simboli (Ghodeswar, 2008).

Similmente Wheeler (2012) afferma che l'identità del marchio è uno strumento strategico che può fornire diversi spunti di riflessione: può fungere da report di qualità, può essere un elemento di riconoscimento e diventare anche carattere distintivo nei confronti dei concorrenti. Sempre secondo Wheeler (2012), l'identità del marchio aiuta a differenziare un brand dai concorrenti, costruendo in maniera progressiva la consapevolezza e sottolineando i punti di forza di un'organizzazione. È essenziale anche nel processo di valorizzazione del marchio, tramite il quale si potrà accedere ai vantaggi competitivi derivanti da riconoscimento e fidelizzazione (Wheeler, 2012).

Il concetto di identità di marca è stato convenzionalmente definito nella letteratura del marchio come un'entità stabile, che è interna all'azienda e che racchiude la fonte di influenza sulle percezioni e le interpretazioni dei consumatori riguardanti il significato del marchio. Secondo questa prospettiva, l'identità del marchio aziendale vive nella mente degli individui e dei gruppi, rappresentando la loro identità percettiva e cognitiva ed è fondamentale nella costruzione dei rapporti di medio/lungo periodo. Si è dunque pensato che l'identità del marchio dovesse rimanere costante nel tempo, affinché il pubblico possa ritrovare sempre le stesse caratteristiche e sviluppare le stesse associazioni (Essamri, McKechnie, & Winklhofer, 2019).

Una corretta strategia di *brand identity* risulta determinante anche quando un'azienda intende espandersi in altri paesi o culture. Le decisioni di standardizzazione devono infatti includere una profonda analisi in materia di identità, in quanto il successo di queste pratiche di estensione sono condizionate anche da come vengono portate avanti l'immagine e l'identità dell'azienda in diversi contesti. Avere un'identità di marca

distintiva è un fattore chiave di successo soprattutto nel settore dei servizi, in forte crescita e sempre più competitivo. Studi precedenti hanno identificato che i clienti che percepiscono un brand con un'identità forte e distintiva, e lo preferiscono ad altre alternative nella stessa categoria di prodotto. Inoltre, sono più disposti a pagare un *premium price* per il marchio, con conseguente aumento della quota di portafoglio (Casidy, Prentice, & Wymer, 2019).

3.4.2.1. Il modello di Kapferer

Secondo Park *et al.* (1986), in un mercato competitivo, il successo di un marchio dipende in gran parte dalla scelta della propria identità e dal modo in cui essa si relaziona coerentemente con la propria immagine aziendale. Uno sviluppo coerente tra immagine e identità permette di migliorare la posizione del brand nella mente dei consumatori e fornisce allo stesso tempo un vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza. Secondo Kapferer (2008), l'identità di marca "*include tutto ciò che un'azienda desidera per un'interpretazione unica e significativa del marchio*". A sottolineare questo assunto, sempre Kapferer (1986, 2008) ha proposto un modello di identità di marca denominato *Brand Identity Prism*, il quale si pone l'obiettivo di specificare le dimensioni fondamentali su cui basare una corretta strutturazione dell'identità di marca. Il modello si compone di un prisma a sei lati, ognuno rappresentante le sfaccettature assunte dall'identità di marca: *caratteristiche fisiche, personalità, cultura, immagine di sé, riflesso e relazione* (Dilip & Saikat, 2014):

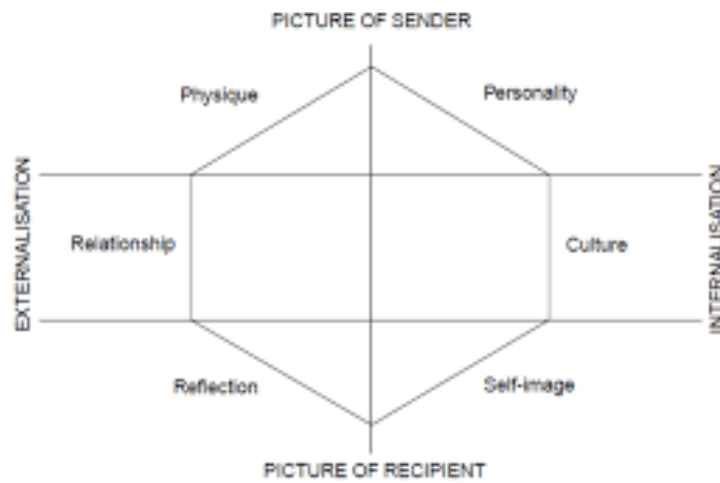


Figura 4 Brand Identity Prism. Fonte: Kapferer (2008)

Kapferer afferma che questi aspetti possono prendere vita solo quando il marchio comunica con il consumatore. Secondo Kapferer, i marchi forti sono capaci di tessere tutti gli aspetti in un insieme efficace, al fine di arrivare ad una identità di marca chiara e attraente:

- *Caratteristiche fisiche*: Questo insieme racchiude tutte le caratteristiche fisiche del brand che vengono evocate nella mente delle persone quando viene menzionato il nome della marca o di un prodotto ad essa legato. Kapferer afferma che questo aspetto deve essere considerato alla base del marchio. Le domande chiave che ci si pone di fronte a questo aspetto sono: che aspetto ha il marchio? Cosa può farne un consumatore in termini di funzionalità? E come può essere riconosciuto? È di fondamentale importanza per l'azienda avere un prodotto di punta che rappresenti l'eccellenza del brand in tutte le sue qualità. Kapferer aggiunge inoltre che nessun marchio potrà fare a meno di richiamare l'attenzione sui suoi vantaggi materiali in quanto sono fondamentali durante il primo contatto con il consumatore.
- *Personalità*: La personalità rappresenta il carattere del marchio. Comunicando con i consumatori in un certo modo, si può dare loro la sensazione che tutte le comunicazioni legate al brand costituiscano effettivamente una persona con

tratti caratteriali specifici che parlano con loro. Questo può essere realizzato utilizzando uno stile di scrittura specifico, utilizzando caratteristiche di design distintive o utilizzando schemi di colori specifici. I consumatori percepiscono la personalità del marchio in termini di cinque dimensioni di base, ciascuna con diverse sfaccettature che li aiutano a relazionarsi e a ricordare un marchio. La dimensione della “sincerità” della personalità del marchio mostra tratti di concretezza, onestà e allegria; quella dell’“eccitazione” comporta i tratti dell'audacia, dello spirito, della fantasia e della modernità; la “competenza” comprende i tratti di affidabilità, intelligenza e successo; La dimensione di brand “sostanzioso” comprende i tratti dell'alta classe e del fascino; mentre quella della “robustezza” include i tratti di durabilità e di durezza. (Mann & Rawat, 2016).

- *Cultura*: il sistema di valori culturali che costituisce un brand è uno dei principi fondamentali su cui un marchio deve basare il proprio comportamento sia in termini di prodotti che in termini di comunicazione. La cultura è il legame diretto tra il marchio e l'organizzazione. Molte associazioni in questo ambito sono legate al paese d'origine e molte volte le marche possono anche essere fortificate dal fatto di essere associate alla nazione di origine del consumatore; I brand manager dovrebbero far risuonare la cultura del marchio nel maggior numero possibile di contatti con i clienti (Banerjee, 2008).
- *Relazione*: un marchio può simboleggiare una certa relazione tra le persone (madre e figlio, amici, familiari etc.). Questo aspetto richiede che un brand manager esprima in maniera precisa la relazione che il suo brand vuole rappresentare. L'aspetto relazionale risulta determinante soprattutto per i marchi di servizio, in quanto il servizio è, per definizione, una relazione.
- *Riflesso (del consumatore)*: questo aspetto fa riferimento all'utente stereotipato della marca, e ne costituisce la principale fonte di identificazione per il consumatore. Non è necessario che il riflesso coincida con le caratteristiche del gruppo target al quali ci si riferisce, bensì può rappresentare anche un'immagine più ampia alla quale i consumatori aspirano. Inoltre, non è necessario che i brand manager facciano una riflessione realistica del target effettivo nelle loro

campagne, ma piuttosto che presentino un gruppo/persona che faccia appello ai membri del target.

- *Immagine di sé*: a differenza della dimensione della riflessione, che rappresenta la specchiatura esterna (loro sono), la self-image rappresenta un bersaglio interno ed evoca al consumatore sensazioni, emozioni e stati d'animo. Attraverso il nostro atteggiamento verso determinati brand i consumatori sviluppano una molteplicità di relazioni diverse, a seconda dei rapporti interni che essi hanno costruito con le marche.

Il modello di *Brand Identity Prism* offerto da Kapferer dimostra che le varie sfaccettature appena analizzate sono tutte correlate tra loro e hanno come scopo la formazione di un'entità ben strutturata. Inoltre, permette ai brand manager di valutare i punti di forza e di debolezza del loro marchio utilizzando tutti gli aspetti presi in considerazione. Questo modello deriva da un concetto espresso da Kapferer (2008) che afferma: *"i marchi hanno il dono della parola. I brand possono esistere solo se comunicano e si presentano in maniera corretta, mentre se rimangono in silenzio o inutilizzati per troppo tempo diventano obsoleti. Se si considera un marchio come un "discorso" lo si può quindi analizzare come un qualsiasi tipo di forma di comunicazione"* (Kapferer, 2008).

4. La Corporate Visual Identity

Al fine di analizzare quali siano gli elementi caratterizzanti della visual brand identity è necessario approfondire il concetto di identità nel suo più ampio campo di applicazione. Come è stato discusso all'interno del capitolo precedente il tema dell'identità risulta di fondamentale importanza nel campo del branding. L'importanza dell'identità però, non è rilevante solamente nel momento della strutturazione di un marchio, ma risulta di primaria necessità anche nella costruzione dell'immagine e dell'identità che l'organizzazione intende avere di sé, al fine di presentarsi al pubblico. Per questo motivo i concetti di brand identity e brand image di cui si è ampiamente parlato prima, si traducono ad un più alto livello con il termine di corporate identity. L'interconnessione tra questi due livelli, quello del marchio e quello aziendale, è di fondamentale importanza perché tutto quello che viene pensato per una o per l'altra dimensione deve avere un coerente rapporto con quanto viene creato per l'altra parte. Per questo motivo nel corso di questo capitolo si analizzerà in prima battuta il concetto di corporate identity e gli elementi che caratterizzano il mix strategico utilizzato per creare una forte e coesa immagine aziendale, mentre in un secondo momento si approfondirà il tema degli elementi visivi che caratterizzano un marchio e ne definiscono l'identità.

4.1. La Corporate Identity

Cercando di collegare quanto precedentemente discusso, è bene definire un concetto più generale ed ampio che in qualche modo riassume in un'unica dimensione il presupposto di *brand image* e *brand identity*. Il concetto in questione è la corporate identity, definita da Melewar (2003) come *"l'insieme di tutti i significati possibili che un'organizzazione prende, e tramite la quale si fa conoscere all'esterno, permettendo alle persone di poterla descrivere, ricordare e menzionare"*.

Ancora Melewar e Karaosmanoglu (2006) concettualizzano la *corporate identity* come *"la presentazione di un'organizzazione a ogni stakeholder. È ciò che rende unica un'organizzazione e incorpora la comunicazione, il design, la cultura, il comportamento,*

la struttura, l'identità e la strategia del settore. È quindi intrinsecamente correlata sia alla personalità aziendale che all'immagine.”

Questo costrutto di fatto riassume tutti i fattori che definiscono un'azienda, incorporando al suo interno sia le logiche di immagine aziendale sia quello di identità, al fine di costruire un unico profilo aziendale. La coerenza e la linearità espresse da questo profilo permettono all'organizzazione stessa di far proiettare all'esterno le risposte che i propri consumatori si aspettano, in termini di chi si è, cosa si rappresenta, cosa si sta facendo e dove si sta andando. Le risposte a queste domande permettono ai consumatori di fissare all'interno della propria mente tutta l'essenza di un'organizzazione.

L'identità aziendale ha numerosi costrutti periferici, che spesso causano confusione. Una parte fondamentale della discussione sull'identità aziendale è la *personalità* aziendale. Seppure vengano utilizzati intercambiabilmente, identità e personalità risultano due concetti nettamente diversi. L'identità è vista come espressione della personalità, cioè *“l'insieme di caratteristiche essenziali che conferisce individualità e differenza l'organizzazione”* (Perez & Bosque, 2014). Prima ancora Olins (1978) ci ricorda che *“è l'identità che proietta e riflette la realtà della personalità aziendale”*. Tuttavia, Melewar *et. al* suggeriscono che la personalità è incorporata negli elementi della corporate identity: *“La personalità aziendale è un riflesso della strategia e della cultura attraverso la missione e i valori fondamentali di un'organizzazione. Pertanto, la dimensione della personalità è implicitamente incorporata nella missione, visione e nei valori di un'organizzazione”* (Melewar & Karaosmanoglu, 2006).

Inoltre, il concetto di identità aziendale viene spesso assimilato con quello di identità del marchio. È importante sottolineare che il marchio aziendale non riguarda solo la manifestazione esteriore di un'organizzazione, ovvero il nome, il logo e altre presentazioni visive, ma enfatizza i valori fondamentali della stessa (Foster & Cheng, 2010). I valori fondamentali possono essere definiti come termini onnicomprensivi che riassumono l'identità del marchio oltre ad essere i principi guida per tutti i processi

interni ed esterni di costruzione del marchio. I valori fondamentali possono riassumere le dimensioni funzionali, emotive e simboliche del marchio e della sua identità. Lo scopo di un processo di costruzione del marchio basato sul valore fondamentale è stabilire un filo conduttore comune ed unificante. *Corporate* e *brand identity* sono concetti multidisciplinari che coinvolgono varie dimensioni, ovvero cultura, comportamento, comunicazione e immagini. Entrambi i concetti riflettono anche l'identità interna di un'organizzazione a molti gruppi di stakeholder attraverso molteplici canali di comunicazione (Kitchen, Dean, Shaalan, & Tourky, 2013). Mentre il concetto di *brand identity* è strettamente correlato a tutti gli elementi comunicativi legati ad un marchio, il concetto di *corporate identity* è di fatto molto più ampio e strutturato, e si riferisce all'identità e all'immagine che l'intera organizzazione trasmette, o intende trasmettere, ai suoi stakeholder. Infatti, una volta che l'identità di un marchio aziendale è saldamente stabilita, può informare in modo significativo e modellare materialmente l'identità aziendale. Poiché un marchio aziendale è associato a determinati segnali di reputazione, l'identità aziendale dovrebbe essere allineata con l'identità del marchio aziendale pattuito. In quanto tale, la *corporate identity* offre e rende reale il patto del marchio aziendale o ciò che a volte viene chiamato, *brand promise*. Tutte le organizzazioni, di qualsiasi forma ed entità, sono dotate di identità, che utilizzano per supportare la loro strategia al fine di perseguire gli scopi che si sono prefissate (Balmer J. M., 2012).

Anche *l'organizational identity* si lega in maniera forte al concetto di *corporate identity*. Man mano che la focalizzazione sull'identità aziendale si allontana dalla sua dimensione esterna verso l'incorporazione con quella interna, si crea naturalmente una connessione con l'identità organizzativa. L'identità organizzativa si riferisce alla comprensione e condivisione collettiva dei valori e delle caratteristiche distintivi di un'organizzazione, da parte dei suoi membri interni. I dipendenti sono di fatto una fonte sostenibile di vantaggio competitivo, perché rappresentano la personificazione dell'azienda e in tal modo contribuiscono alla formazione della *corporate identity*. Inoltre, a causa dei crescenti livelli di interazione e visibilità dei membri dell'organizzazione verso l'esterno, le relazioni esterne stanno diventando parte dei doveri quotidiani di molti membri

dell'organizzazione e pertanto è importante che i dipendenti abbiano una visione positiva della propria organizzazione, al fine di identificarsi con essa e, se necessario, interfacciarsi con i clienti rivestendo il ruolo di ambasciatori del marchio aziendale. Per questi motivi *l'organizational identity* è considerato parte integrante dell'identità aziendale (Kitchen, Dean, Shaalan, & Tourky, 2013).

In ultima analisi, due concetti molto spesso ricondotti alla definizione di *corporate identity*, sono l'immagine e la reputazione. Nonostante l'area di applicazione e i significati siano molto simili, questi costrutti sono sostanzialmente diversi e si riferiscono a delle prospettive diverse. Come precedentemente affermato, la *corporate identity* è ciò che l'organizzazione è, e rappresenta il suo carattere intrinseco. Questo si basa sulla metafora che un'organizzazione è un organismo reale simile ad una persona; scrittori come Larcon e Reitter (1979) hanno sostenuto a questo proposito che l'identità si riferisce ad un insieme di caratteristiche intrinseche o "tratti" (ad esempio, strategia, cultura, competenze chiave) che conferiscono all'organizzazione la sua specificità, stabilità e coerenza, anche se trasmesso attraverso canali di comunicazione formali e informali e segnali visivi attraverso i quali un pubblico può riconoscere l'azienda e distinguerla dagli altri. La *corporate identity* assume una prospettiva interna in quanto rappresenta ciò che viene fornito da un'azienda, mentre l'immagine ha una prospettiva esterna poiché si riferisce al modo in cui il pubblico percepisce un'organizzazione. L'immagine può quindi essere considerata come l'"identità percepita". La *reputazione* invece, è considerata come l'immagine complessiva che viene sviluppata man mano che gli stakeholder ricevono le informazioni nel tempo ed è considerata più duratura. Secondo Abratt e Kleyn (2012) *"la reputazione aziendale è la valutazione complessiva di un'azienda nel tempo da parte degli stakeholder"*. Questa valutazione si basa sulle esperienze dirette degli stakeholder con l'azienda, su qualsiasi forma di comunicazione e simbolismo che fornisca informazioni sulle azioni dell'organizzazione e/o un confronto con le azioni di altri competitors (Abratt & Kleyn, 2012).

Le relazioni con questi costrutti sono particolarmente importanti e sottolineano ancora una volta come l'identità aziendale possa fornire una buona base su cui costruire in altre

aree. La relazione qui è che l'identità aziendale si sovrappone e informa il marchio aziendale. Esiste quindi una relazione simile tra marchio aziendale, immagine e reputazione, evidenziando che l'identità aziendale è qualcosa che inizia all'interno dell'organizzazione. (Kitchen, Dean, Shaalan, & Tourky, 2013).

La rilevanza del concetto dell'identità all'interno delle organizzazioni è diventata nel corso degli anni sempre più importante. Gli elementi dell'identità aziendale infatti, giocano un ruolo più importante all'interno delle aziende e gli sviluppi tecnologici hanno permesso alle organizzazioni di esprimere le proprie comunicazioni in molti modi nuovi (Devereux, Melewar, & Foroudi, 2017). La *corporate identity* ha anche il potenziale per guidare il carattere distintivo delle organizzazioni che a sua volta contribuirà alla costruzione di marchi forti. Anche l'ambiente in cui si opera sta mutando rapidamente e la gestione del processo di cambiamento è diventata sempre più fondamentali. Gli sviluppi tecnologici e la complessità nell'ambito della comunicazione sollevano il potenziale di confusione riguardo all'identità dell'organizzazione, che può intaccare il patrimonio aziendale in maniera determinante. L'identità nel contesto di un'organizzazione ha quindi un potenziale strategico significativo e ciò è dovuto al fatto che è in grado di creare un grado di reputazione aziendale favorevole, sviluppare la lealtà dei clienti e supportare l'impegno dei propri dipendenti. Melewar *et al.* (2005) hanno affermato che una solida corporate identity *“aumenta la motivazione dei dipendenti favorendo il reclutamento e la fidelizzazione del personale, fornisce una base solida per la cultura organizzativa, aumenta la trasparenza, apporta un vantaggio competitivo, sviluppa migliori relazioni e aiuta gli investimenti nell'azienda”*. A causa di questi numerosi e interdipendenti vantaggi e della sua importanza fondamentale, l'identità aziendale dovrebbe essere una parte importante di qualsiasi agenda aziendale (Devereux, Melewar, Dinnie, & Lange, 2020).

4.2. La Corporate Brand Identity Matrix

La Corporate Brand Identity Matrix (CIBM) è un modello proposto da Urde (2013) all'interno del quale elementi teorici e pratici si fondono per descrivere, definire e allineare l'identità del marchio con la propria dimensione aziendale.

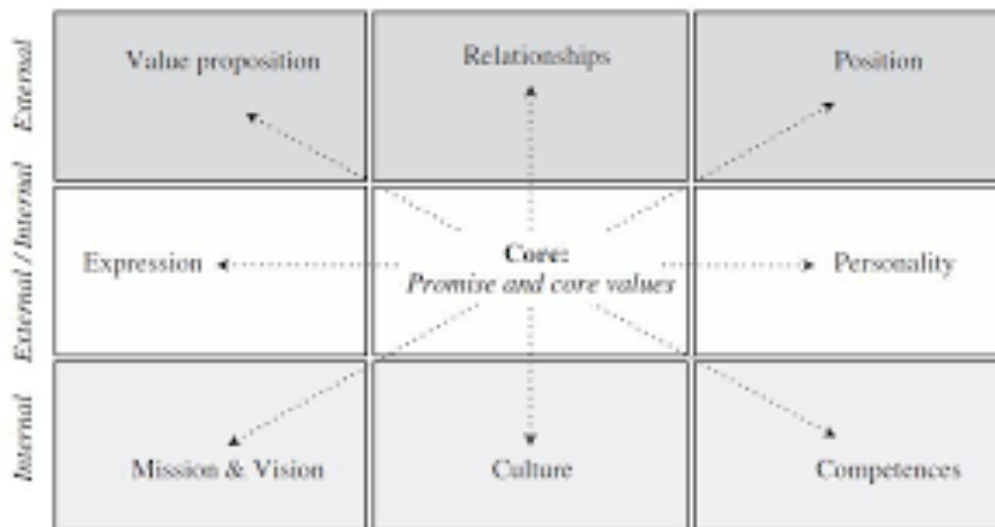


Figura 5 Corporate Brand Identity Matrix. Urde (2013)

La matrice si compone di tre dimensioni principali, una esterna, una esterna/interna ed una interna. La componente interna, quella che rappresenta l'emissione di segnali, è descritta attraverso tre caratteristiche dell'organizzazione: la sua mission e vision, la sua cultura e le relative competenze. La componente esterna, quella che rappresenta la parte ricevente, comprende la proposta di valore, le relazioni e la sua posizione. A queste si aggiungono tre componenti che si possono considerare di rilevanza sia interna che esterna e sono la personalità, che descrive il carattere individuale del brand aziendale, l'espressione che racchiude e definisce tutte le manifestazioni verbali e visive del marchio ed infine il nucleo (core), che è costituito dall'insieme delle promesse e dei valori fondamentali dello stesso. Le frecce che si irradiano dal centro rappresentano la correlazione di tutti gli elementi sopracitati, che cooperano tra di loro al fine di formare

un'entità strutturata. In un'identità di marca aziendale coerente, la componente core riflette tutti gli elementi e ogni elemento riflette il nucleo.

In secondo luogo, il CBIM distingue tra tre tipi di valori: quello "organizzativo" rappresentato dalla riga inferiore; quello "core", che riassume l'essenza dell'identità del marchio aziendale e racchiuso al centro della riga centrale; e quello esterno della riga superiore, per la trasmissione ai clienti rilevanti e agli altri stakeholder (Urde, 2013).

Gli elementi interni della matrice si riferiscono alle realtà dell'organizzazione e ai suoi valori, l'enfasi posta su questi elementi è una caratteristica distintiva del CBIM:

- *Mission e Vision*: la *mission* aziendale è vitale per l'identità aziendale, nello spiegare perché la società esiste e cosa la coinvolge e la motiva. La *vision* di un'azienda estende la prima, formalizzando la visione di dove si sta dirigendo e cosa ispira l'organizzazione ad andare avanti (Chernatony, 2010). Nella definizione dell'identità del marchio aziendale, la missione e la visione sono fonti di impegno e disponibilità rappresentano un punto di partenza nel processo di definizione dell'identità del marchio aziendale.
- La *cultura* è il più ampio riflesso degli atteggiamenti, dei valori e delle credenze aziendali, che riassumono il modo in cui l'organizzazione opera e si comporta. Da un punto di vista strategico, questo elemento nel CBIM rappresenta una fonte di differenziazione e potenziale vantaggio competitivo. Kapferer (2012) descrive la cultura aziendale come la fonte dell'aspirazione del marchio e dei suoi prodotti; i servizi e le soluzioni non sono solo rappresentazioni della sua cultura, ma anche un mezzo di comunicazione. Alcuni degli aspetti potenzialmente significativi per la cultura di un'organizzazione sono il patrimonio aziendale, il paese d'origine e la presenza di leader "iconici".
- Le *competenze* conferiscono una rilevanza strategica, volta alla creazione e al mantenimento di un vantaggio competitivo sostenibile. Questi comprendono le

capacità e i processi di un'organizzazione mentre le sue competenze chiave sono particolarmente importanti nella definizione dell'identità del marchio aziendale (Leavy, 2003). La competitività e il valore di un marchio aziendale come risorsa si riflettono nelle risposte a domande strategiche. Le competenze speciali, ossia ciò in cui l'organizzazione è particolarmente brava, la distinguono dalla concorrenza.

Gli elementi interni/esterni sono situati su entrambi i lati del core brand, nella riga centrale della matrice e collegano gli elementi interni con quelli esterni:

- Il *Core Brand (nucleo)* è definito come un'entità di valori fondamentali che supportano e conducono alla promessa fatta in origine dell'azienda. I valori fondamentali sono posizionati al centro del CBIM, sottolineandone il ruolo e l'importanza cruciali. L'importanza del brand core è la sua capacità di dare focus, di guidare e coordinare nella gestione del marchio, e se ben definito consente un approccio dinamico alla costruzione del marchio aziendale nel tempo.
- La *personalità* definisce la combinazione di caratteristiche o di qualità che formano il carattere aziendale. Keller e Richey (2006) specificano che la personalità del marchio aziendale differisce dalla personalità del marchio del prodotto, che in genere si riferisce alle immagini dei consumatori e degli utenti per un marchio di prodotto specifico. La personalità di un marchio aziendale dipende maggiormente dalla personalità dei dipendenti che rappresentano l'organizzazione stessa. Questa personalità è in larga misura plasmata dal modo in cui viene espressa, corrispondenza indicata nella matrice dalla freccia tra i due elementi.
- L'*espressione* riguarda le forme di identificazione verbale, visiva e di altro tipo che descrivono l'identità di un marchio aziendale. Essa è costituita da una

combinazione di caratteristiche tangibili e intangibili, tipicamente tono di voce nelle comunicazioni, design, stile grafico e logotipo (Kapferer, 2008).

Gli elementi esterni nella riga superiore influenzano in maniera significativa l'immagine e la reputazione dell'organizzazione. Essi devono essere pensati per apparire coerenti con quanto espresso dalle altre componenti e dal core brand, in relazione al proprio pubblico di destinazione:

- La *proposta di valore* riguarda le combinazioni di argomenti accattivanti rivolti ai clienti e agli stakeholder non clienti (Frow & Payne, 2011). Una proposta di valore efficace dovrebbe portare a una relazione favorevole tra i clienti e il marchio e, in ultima analisi, a decisioni di acquisto positive nonché ad una contestuale una reputazione favorevole.
- Le *relazioni* e il modo in cui esse sono costruite nel tempo riflettono l'identità di un marchio aziendale. Questo è un elemento che definisce una modalità di comportamento. Nel modello della CBIM, la corrispondenza tra relazioni e cultura è sottolineata da una freccia verticale: il modo in cui un'organizzazione con un brand lavora e si relaziona con il proprio pubblico, deve riflettersi nell'identità del marchio aziendale stesso. Nel momento in cui un marchio aziendale si relaziona con più segmenti di pubblico è necessario integrare più relazioni, in quanto quella instaurata con un gruppo di stakeholder potenzialmente influenza quelle intraprese con gli altri (Urde, 2013).
- La *posizione* definisce il modo in cui la l'organizzazione vuole che il marchio aziendale sia posizionato nel mercato e nelle menti dei relativi clienti e stakeholder. Essa è strettamente correlata all'identità del marchio aziendale, ma non deve essere confusa con il processo di posizionamento del brand. All'interno del modello CBIM infatti, la posizione è inserita come punto di riferimento per il posizionamento, che segue la definizione della brand identity aziendale. Il suo

legame con la mission e la vision è espresso da una freccia che implica la necessità di allineare la ragione d'essere dell'organizzazione e la sua direzione con la posizione prevista.

Il CBIM pone in primo luogo un forte accento sulla componente interna dell'identità di un marchio aziendale. In tal modo si distingue nettamente dai framework sviluppati per i marchi di prodotto e anche dai framework esistenti sull'identità del marchio aziendale, includendo le competenze come elemento critico del modello. Una caratteristica teorica distintiva del CBIM è la combinazione dei suoi elementi, che circondano il brand core. Inoltre, fornisce una panoramica delle relazioni essenziali da analizzare nella pratica, mappando il dominio della gestione di un brand e definendone la ragion d'essere. Il CBIM offre al management una panoramica strutturata dell'identità del marchio aziendale, chiarendo cos'è, come funziona e come costruirla. La sua struttura suggerisce le corrispondenze chiave tra gli elementi, come quella tra cultura e relazioni, personalità ed espressione che permettono di sollevare importanti questioni per i manager durante il processo di costruzione del marchio. Può anche essere utile in ottica di revisione o nel momento di ridefinizione della corporate brand identity esistente (Urde, 2013).

4.3. Gli elementi essenziali della Corporate Visual Identity

Gli elementi principali della CVI, di cui si discuterà in seguito, sono il *naming*, il *logo*, la *color palette*, il *font* e lo *slogan aziendale*. Ad essi si aggiungono degli elementi periferici, come il *packaging*, il *layout* degli spazi e l'*online visual identity*. Essi possono esprimere o enfatizzare alcuni aspetti di un'organizzazione, ma saranno efficaci solo se le persone vi si confrontano regolarmente attraverso tutti i materiali di comunicazione, chiamati anche vettori.

4.3.1. Il Naming

Con il termine *naming*, si fa riferimento al processo con il quale un'organizzazione seleziona il nome da assegnare al proprio brand. La scelta del nome risulta una scelta fondamentale, in quanto viene trasmesso giorno per giorno, nelle conversazioni, nelle e-mail, nei messaggi vocali, nei siti web e viene posto su prodotti, biglietti da visita e in tutte le presentazioni al pubblico dell'azienda. Un nome sbagliato per un'azienda, un prodotto o un servizio può ostacolare gli sforzi di marketing e causare una comunicazione errata. È importante tener conto anche di come il pubblico si relaziona con il nome scelto ed assicurarsi che i consumatori riescano a pronunciarlo e a ricordarlo. Il nome sbagliato può anche esporre un'azienda a rischi legali: gli avvocati che si occupano di proprietà intellettuale devono condurre ricerche approfondite per garantire che non vi siano nomi in conflitto tra loro e per evitare di registrare nomi troppo simili.

Spesso le persone indicano che saranno in grado di prendere una decisione dopo aver sentito un nome una volta. In realtà, i nomi corretti sono considerati delle vere e proprie strategie e pertanto devono essere esaminati, testati, venduti e provati. Per questo motivo sono utilizzate varie tecniche di ponderazione, nella quale viene analizzata l'efficacia di un nome per garantire che tutte le sue connotazioni siano positive nei mercati serviti. Il processo di *naming* richiede dunque un approccio creativo, disciplinato ma soprattutto strategico. (Wheeler, 2017).

Le *qualità* che il nome deve possedere per considerarsi efficace, possono essere riassunte nei seguenti punti:

- *Significativo* comunica qualcosa sull'essenza del marchio e sostiene l'immagine che l'azienda vuole trasmettere;
- *Distintivo*: è unico, facile da ricordare e da pronunciare. Inoltre, si differenzia dalla concorrenza;
- *Orientato al futuro*: posiziona l'azienda per la crescita, il cambiamento e il successo;

- *Modulare*: permette ad un'azienda di costruire eventuali estensioni del marchio con facilità;
- *Proteggibile*: può essere di proprietà e registrato;
- *Positivo*: ha connotazioni positive nei mercati serviti e limita in maniera consistente quelle negative;
- *Visual*: si presta bene alla presentazione grafica in loghi, testi e tutte le interfacce aziendali.

Poiché i consumatori fanno molto affidamento sui nomi dei marchi per identificare beni e servizi da acquistare, è importante che i brand manager selezionino un nome efficace quando desiderano che il loro marchio si distingua sul mercato. Il tipo di nome selezionato per identificare i propri prodotti potrebbe variare tra i seguenti:

- *Founder*: molte aziende prendono il nome dai fondatori. Vista la sua natura, questa tipologia è facile da proteggere ma allo stesso tempo si lega indissolubilmente ad una persona, che in alcuni casi può rivelarsi un elemento di negatività (es. Ford, McDonald's, Christian Louboutin).
- *Descrittivo*: questi nomi descrivono direttamente la natura dell'attività. Il vantaggio di un nome descrittivo è che comunica chiaramente l'intento dell'azienda, mentre un possibile punto di debolezza può riscontrato nel momento di crescita. Durante le decisioni di diversificazione infatti, avere un nome troppo descrittivo e troppo legato all'attività può risultare limitante (es. Watch, General Electric, PizzaHut).
- *Suggestivo*: questa tipologia di nome si realizzano tramite metafore, analogie o associazioni. Le immagini di cose, luoghi, persone, animali, processi, processi, nomi mitologici o parole straniere vengono utilizzate per alludere alla qualità di un'azienda e dei suoi prodotti. I nomi suggestivi hanno un impatto più forte rispetto a quelli descrittivi, perché di grande personalità e carattere comunicativo (es. Nike, Patagonia, Amazon).
- *Neologismo*: i neologismi sono nomi completamente inventati. Data la loro natura hanno un forte carattere distintivo e una più facile protezione (copyright).

Tuttavia, l'azienda dovrà investire una quantità significativa di capitale per educare il proprio mercato sulla natura dell'attività, del servizio o del prodotto, e per cercare di legare in maniera indissolubile il nome al segmento di mercato (es. Häagen-Dazs, Kodak, Activia).

- *Acronimo*: gli acronimi sono una serie di lettere una dietro l'altra che compongono una sorta di "codice" distintivo per l'azienda e i suoi prodotti o servizi. Essi sono difficili da memorizzare o pronunciare e per questo motivo richiedono un investimento sostanziale in pubblicità, affinché i consumatori possano percepirlo correttamente. Inoltre, è difficile anche il processo di protezione legale e per questo motivo ogni analisi preventiva risulta fondamentale. Se in settori come la moda o il food prevalgono brand name di diversa natura, in settori come la tecnologia e la scienza gli acronimi sono sempre più utilizzati (es. GLS, DHL, IBM).

In aggiunta, esistono delle tipologie di *namings misti*, che fondono insieme alcune delle diverse logiche appena descritte (es. Under Armour, Airbnb).

4.3.2. Il Logo

Il logo è "*il design grafico che un'azienda utilizza, con o senza il suo nome, per identificare sé stessa o i suoi prodotti*". Questo elemento, insieme a tutti gli altri componenti della corporate visual identity, forniscono degli indizi visivi per aiutare i consumatori ad identificare una determinata azienda e i suoi prodotti, diversificandola da quella dei concorrenti e attivando il processo che ne permette il ricordo.

Inoltre, quando i consumatori acquisiscono familiarità con i loghi, tale familiarità porta ad atteggiamenti positivi dei consumatori nei confronti delle aziende. Di conseguenza, i consumatori si impegneranno maggiormente con un'azienda il cui logo è più familiare, e, a loro volta, tali consumatori aiuteranno le aziende a ottenere migliori performance finanziarie (Eisingerich, Park, Park, & Pol, 2013). Poiché i loghi rappresentano visivamente ciò che è il marchio e ciò che rappresenta, hanno il potenziale per fungere

da punto focale di connessione per i clienti comunicando e rafforzando i valori fondamentali di un marchio. In altre parole, il logo di un marchio può essere uno strumento fondamentale per trasmettere associazioni tra il marchio e il sé, che a sua volta aiuta le persone a vedere il marchio come parte di sé stessi (Walsh, Winterich, & Mittal, 2010).

A causa dei vantaggi dei loghi, le aziende spendono enormi quantità di tempo e denaro per avere buoni loghi. Significativo è il caso del colosso statunitense PepsiCo, che per ridisegnare i suoi loghi al fine di ottenere delle migliori performance ha investito 1 milione di dollari in riprogettazione grafica (Business Insider).

I loghi esistono in ogni possibile punto di contatto con i consumatori, come insegne, prodotti, siti Web, cartelloni pubblicitari, biglietti da visita, carta intestata, camion o nei negozi al dettaglio. Ciò implica che i consumatori possono essere esposti più volte al logo di un'azienda in circostanze e momenti diverse. L'esposizione ripetuta ad uno di questi segnali si traduce in una rappresentazione di questo stimolo nella memoria dei consumatori. A seguito di questo primo contatto, gli individui elaboreranno in futuro la stessa visualizzazione in modo più fluido. La fluidità dell'elaborazione di questo stimolo è definita dal grado di facilità con cui gli individui processano le informazioni e ricollegano le informazioni corrette ai rispettivi brand. Molti ricercatori suggeriscono che la fluidità dell'elaborazione può avere molteplici forme ed è in grado di influenzare il giudizio dei consumatori in vari contesti (Alter & Oppenheimer, 2009). Tra le varie forme di fluidità dell'elaborazione degli stimoli visivi, due si possono considerare significative nella visualizzazione di un logo: la *fluidità percettiva* e la *fluidità concettuale*. La *fluidità percettiva* si verifica quando i consumatori creano una rappresentazione all'interno della loro memoria, che si basa sulle caratteristiche visive coinvolte nel momento dell'esposizione allo stimolo. Questo processo faciliterà un'elaborazione più rapida e diretta nel momento in cui i consumatori saranno esposti allo stesso stimolo in un secondo momento. La *fluidità concettuale* invece, si riferisce a situazioni in cui i consumatori creano la propria rappresentazione dello stimolo visivo, basandosi sul

significato dello stesso e anche in questo caso permetterà una maggior velocità per l'elaborazione degli stimoli successivi (Shapiro & Nielsen, 2013). Ricerche precedenti hanno documentato che un logo può aumentare sia la fluidità percettiva che quella concettuale, incoraggiando i consumatori a formare atteggiamenti positivi verso le aziende e conseguentemente portando a migliori prestazioni nel mercato. Questi risultati suggeriscono che i loghi possono essere utilizzati come strumento per aiutare le persone a riconoscere e comprendere un brand e per assistere i professionisti nel trasmettere il messaggio voluto al proprio mercato di destinazione. Inoltre, il logo garantisce l'allineamento tra il messaggio previsto di un'organizzazione e la percezione delle parti interessate corrispondenti. (Kim & Lim, 2019)

Al fine di comunicare efficacemente i responsabili della creazione del marchio dovrebbero progettare e selezionare i propri loghi in maniera precisa, scegliendo con attenzione il tipo di rappresentazione visiva più consona per le loro strategie di business. Uno dei focus, nel momento della progettazione, è sicuramente sugli elementi costitutivi di base che caratterizzano un logo, ossia il *carattere tipografico*, la *forma* e il *colore*.

Il *carattere tipografico*, influenza la memorabilità e la leggibilità degli annunci pubblicitari e, a sua volta condiziona la percezione, l'identità e la personalità del marchio (Grohmann, Giese, & Parkman, 2013). Henderson all'interno del suo studio sul carattere tipografico (2004) ha distinto quattro dimensioni che caratterizzano l'impressione di questo elemento. Un carattere tipografico infatti può assumere un'impressione piacevole, rassicurante, coinvolgente o prominente. Inoltre, ha suggerito anche sei dimensioni che descrivono il design di un carattere tipografico: elaborato, armonioso, naturale, fiorito, pesante e compresso. Utilizzando queste distinzioni, sono state proposte delle relazioni tra le impressioni del carattere tipografico e le caratteristiche del carattere tipografico. *Henderson et. al* affermano che queste linee guida per la progettazione di caratteri tipografici, possono aiutare i professionisti a creare impressioni strategicamente importanti e quindi aiutare le aziende a raggiungere i loro obiettivi di comunicazione. I Utilizzando questi risultati *Grohmann et al.* (2013) hanno

proposto uno studio sull'influenza generate dal carattere tipografico sulla percezione della personalità del marchio. Nello specifico, si è riscontrato che le caratteristiche più significative sono la naturalezza e l'armonia. Questa linea di ricerca, suggerisce che le aziende dovrebbero scegliere il carattere tipografico consono ai loro loghi, al fine di raggiungere i loro obiettivi strategici di comunicazione.

La *forma del logo* si riferisce alla progettazione grafica del logo di un marchio. Un primo flusso di ricerca ha esplorato l'effetto delle forme del logo angolari rispetto a quelle arrotondate sulle percezioni (Jiang, Gorn, Galli, & Chattopadhyay, 2016). Gli esperti suggeriscono che le forme circolari sono associate a una percezione "morbida", mentre quelle angolari sono percepite come "dure". Un altro flusso di ricerca è quello sulla cornice del logo, che si riferisce alla rappresentazione grafica di un confine fisico che circonda il logo di un marchio. La cornice del logo è considerata come parte della forma del logo, e di conseguenza può influenzare la percezione del consumatore (Fajardo, Zhang, & Tsiros, 2016). Lo studio ha suggerito che le cornici del logo possono suscitare la percezione di "protezione" o dare un'impressione di "raffinatezza" a seconda del livello di rischio associato ad un acquisto. Inoltre, un altro flusso di ricerca ha esaminato l'effetto della simmetria/asimmetria della forma del logo sulla personalità del marchio e sul valore del marchio. In seguito a questi studi si è scoperto che l'entusiasmo per il marchio è associato all'asimmetria nel design di un logo. Ampliando questo studio, Luffarelli et al. hanno scoperto che probabilmente che i loghi asimmetrici siano più eccitanti dei loghi simmetrici e, a loro volta, hanno un effetto positivo sulle valutazioni dei consumatori e sulle valutazioni finanziarie causa dell'eccitante personalità suscitata dall'asimmetria (Luffarelli, Stamatogiannakis, & Yang, 2019). Molta attenzione è stata posta anche sull'immaginario dinamico delle forme di un logo, ossia la percezione del movimento che esso esprime. Utilizzando alcune tecniche di *eye tracking*, Cian et al. (2015) hanno suggerito che quando le immagini statiche dei loghi evocano un livello più elevato di movimento, i consumatori tendono a mostrare atteggiamenti più favorevoli nei confronti del marchio. In uno studio di follow-up, gli stessi autori hanno esaminato gli effetti della dinamicità sulla percezione del rischio, sulla vigilanza dell'attenzione e

sul comportamento umano nel contesto dei segnali di pericolo. Hanno scoperto che i segnali di allarme con un movimento più percepito attirano l'attenzione più precoce, aumentano la vigilanza attenta e portano i consumatori a mostrare un tempo di reazione più rapido e un comportamento di arresto anticipato (Cian, Krishna, & Elder, 2015). Questa dimensione risulta quindi molto significativa e dev'essere calibrata in maniera molto attenta durante le fasi di progettazione.

L'ultima componente del logo è il *colore*, che può essere utilizzato come ulteriore indizio visivo per comunicare l'immagine desiderata ai consumatori. Le principali teorie nel campo della psicologia del colore suggeriscono l'uso di questi strumenti in associazione alle emozioni. Whitfield e Wiltshire (1990) in uno degli studi più importanti sull'uso del colore, indicano che le persone generalmente preferiscono le tonalità in ordine decrescente; ad esempio, le persone preferiscono di più il blu e nell'ordine verde, viola, rosso, giallo. Tuttavia, tali associazioni colore-emozione così come le preferenze di tonalità di colore, possono variare in base all'universo culturale a cui ci si riferisce (Whitfield & Wiltshire, 1990). I consumatori tendono a esprimere un giudizio iniziale su persone, prodotti e ambiente entro 90 secondi dall'interazione con essi e circa il 62-90% di tale giudizio si basa esclusivamente sull'uso dei colori ed aumenta il riconoscimento del marchio fino all'80% (Singh, 2006). Perciò, i ricercatori sostengono che le aziende devono scegliere colori del logo che siano coerenti con le loro immagini o che corrispondano alle immagini del marchio desiderate, per evitare di inviare messaggi contrastanti (Hynes, 2009). Sulla base dell'influenza del colore del logo sulla percezione dei consumatori, un altro flusso di ricerca ha esaminato come il colore di questo elemento influenza l'intenzione di acquisto dei consumatori e il loro comportamento. Gli studiosi sostengono che la valutazione positiva dell'immagine del marchio da parte dei consumatori può essere condizionata dall'uso appropriato del colore e può portare a una maggiore intenzione di acquisto. Allo stesso modo, si evidenzia che il colore può plasmare anche la personalità del marchio e, a sua volta, influenzare l'intenzione di acquisto (Kim & Lim, 2019).

Nell'attuale contesto di comunicazione i loghi sono una componente fondamentale, in quanto contribuiscono ad aumentare il riconoscimento da parte dei consumatori e indurre gli stessi ad atteggiamenti positivi, che si possono tradurre in migliori prestazioni per l'azienda. Il logo è quindi un elemento fondamentale all'interno della corporate visual identity in quanto riassume l'essenza dell'organizzazione e permette di comunicare in maniera coerente con tutti gli stakeholder. Questo elemento deve quindi essere progettato dalle aziende, tenendo conto di tutte le decisioni strategiche. Tali decisioni devono essere prese dai responsabili esaminando anche le risposte dei consumatori, in modo da poter collegare la strategia aziendale con le risposte che si desidera ottenere.

4.3.3. La Color Palette

Nel marketing, le scelte di colore svolgono un ruolo fondamentale nella costruzione dell'identità del marchio poiché influenzano positivamente l'associazione dello stesso nella mente dei consumatori.

Il color marketing è uno dei tanti metodi volti a promuovere i brand e ottenere un vantaggio competitivo, soprattutto nei mercati caratterizzati da una forte concorrenza. Questa pratica mira a caratterizzare i prodotti e i messaggi di un'organizzazione attraverso l'uso del design e del colore, e allinearli nelle diverse piattaforme di marketing. Le impressioni generate all'interno della mente dei consumatori, sfruttano le associazioni create dall'immagine e dal significato che ciascun colore assume, aiutando a fortificare il processo di memorizzazione di un marchio. L'uso del colore svolge quindi un ulteriore ruolo fondamentale all'interno delle strategie di marketing per molte aziende, e per questo motivo è necessario che i responsabili pianifichino quest'uso in maniera scientifica e sistematica. Con *color palette*, si intende l'insieme dei colori scelti da un'organizzazione, al fine di esprimere sé stessa e i propri prodotti. Questa "tavolozza" include tutta la gamma dei colori necessari all'azienda per comunicare in maniera coerente e sensata, in modo da poter stimolare le diverse emozioni dei consumatori. L'obiettivo finale del marketing del colore è dunque

supportare il processo di comunicazione al fine di aumentare i profitti di un'azienda (Jin, Yoon, & Lee, 2019).

In quanto mezzo di comunicazione ed elemento integrante della comunicazione aziendale, che induce emozioni e stati d'animo e influenza le percezioni e il comportamento dei consumatori, il colore aiuta i brand a posizionarsi o differenziarsi dai concorrenti. Quando i consumatori sono stimolati dal colore di un marchio, lo riconoscono più rapidamente di quanto non riconoscano altri fattori come il nome di un marchio o uno slogan e può quindi essere utilizzato in modo efficace per costruire un'immagine unica. Il colore è un contributo espressivo al design e l'identità di un'azienda può essere creata usando il colore (Panigyrakis & Kyrousi, 2015). Labrecque all'interno dei suoi studi (2012, 2013) introduce l'idea che il colore possa trasmettere due tipo di significato, uno *incorporato* ed uno *referenziale*, che stimolano e modellano in modo univoco le preferenze dei consumatori. Il *significato referenziale* nasce dalla rete di associazioni semantiche o concetti reali, che emergono attraverso l'esposizione a stimoli di colore ed è dunque dipendente da indizi contestuali. Al contrario, il *significato incorporato* è il risultato degli attributi che compongono lo stimolo estetico, indipendentemente dal contesto e dal contenuto semantico che esso può evocare. Le emozioni e le risposte allo stimolo vengono attivate semplicemente dall'esposizione al colore. Le associazioni di colori possono variare anche in base alla cultura e possono contestualmente influenzare alcuni aspetti culturali dei contesti nella quale vengono utilizzati.

Il colore è un sistema codificato che si compone di tre dimensioni principali: *la tonalità*, *la saturazione e il valore*. La *tonalità* è definita come la composizione della lunghezza d'onda spettrale di un colore, che ne caratterizza l'intensità e la percezione. La tonalità è considerata come il colore "puro" che viene percepito dall'occhio umano e determina l'attribuzione di un nome piuttosto che un altro (giallo, blu, rosso, etc.). Essa può configurarsi come un angolo, e per questo motivo viene misurata in gradi, potendo quindi variare da 0° a 359°. La *saturazione* corrisponde al grado di intensità, ricchezza, forza o purezza di un colore. All'aumentare della saturazione di un colore, il suo aspetto diventa più puro e intenso, mentre man mano diminuisce il colore inizia a sembrare

pallido o sbiadito. Il 100% della saturazione rappresenta il massimo livello di purezza di un colore, mentre lo 0% rappresenta il livello minimo, ossia il grigio. Infine, il *valore* si riferisce alla luminosità o all'oscurità relativa ad un colore. Infatti, termini come leggerezza e luminosità vengono utilizzati come sinonimi per questo concetto. In linea generale il valore può essere considerato come la quantità di bianco, rispetto al nero, che appare in un colore (Labrecque, 2020). Il colore è usato per evocare emozioni ed esprimere personalità di un brand, stimolandone l'associazione e la differenziazione: come consumatori dipendiamo dalla familiarità del rosso della Coca-Cola e non abbiamo bisogno di leggere nome del brand su una scatola regalo di Tiffany per sapere dove il regalo è stato acquistato. Nella sequenza della percezione visiva, il cervello legge il colore dopo aver registrato una forma e prima di leggerne il contenuto. La scelta dei colori richiede una comprensione di base della teoria del colore, una visione chiara di come il marchio deve essere percepito e differenziato, e una capacità di padroneggiare la coerenza e il significato su una vasta gamma di punti di contatto. Mentre alcuni colori sono usati per unificare un'identità, altri colori possono essere usati in modo funzionale per chiarire l'architettura di un brand, attraverso la differenziazione di prodotti o linee di business (Wheeler, 2017).

4.3.4. Lo Slogan

Keller (2008) definisce lo slogan come *“una breve frase che trasmette informazioni descrittive o persuasive sul marchio”*. Lo slogan assieme al logo, compongono la parte principale della corporate visual identity in quanto caratteristiche distintive e personali di un brand o della propria azienda. Questo elemento costituisce un ponte per trasmettere al consumatore tutti gli attributi del prodotto e per far conoscere al proprio pubblico target le caratteristiche distintive che personalizzano l'identità di un brand (Cheema, Rehman, & Zia, 2016). L'obiettivo dello sviluppo di uno slogan è quello di facilitare la memorizzazione del marchio attraverso la creazione di una breve e diretta frase. Questo strumento attira l'attenzione dei consumatori e funge anche da elemento

di differenziazione. In questo modo, viene supportata la *brand equity*, in quanto si agisce su due importanti dimensioni: la *brand recognition* e la *brand knowledge*.

Lo slogan svolge un ruolo determinante anche nel processo di costruzione di un messaggio all'interno della mente del consumatore. Sviluppando uno slogan positivo e memorabile, l'organizzazione può ottenere un vantaggio competitivo e potenzialmente aumentare le proprie possibilità di sviluppare la fedeltà cliente. Di conseguenza, poiché gli slogan sono strumenti per attirare l'attenzione dei consumatori e approfondire la loro memoria sui marchi, aiutano i clienti a ricordare e riconoscere particolari marchi.

Gli slogan possono essere strumenti funzionali che raggruppano un marchio e prodotti insieme e svolgono un ruolo importante nel packaging e nei piani di marketing. In altre parole, hanno un impatto diretto e positivo sulla percezione del marchio.

Lo slogan è tra i fattori che influenzano la percezione di un brand e come da parte dei consumatori e, di conseguenza, la *brand equity*. Abdi e Irandoust (2013) affermano che gli slogan possono consentire all'azienda di presentare sé stessa e i suoi prodotti o servizi. Per incoraggiare una percezione positiva del marchio e un valore elevato dello stesso, le aziende si concentrano sulla creazione di uno slogan semplice e memorabile, che i consumatori possono facilmente associare ad un determinato tipo di brand, organizzazione o prodotto.

Kohli et al. (2013) affermano che il messaggio trasmesso da uno slogan avvicini un'organizzazione al consumatore e renda il suo brand più attraente. Hanno inoltre evidenziato come un frequente cambio dello slogan non sia efficace, in quanto è importante costruire una linearità nel tempo che permetterà di sviluppare fedeltà e ricordo: slogan come quello in uso di McDonald's, "*I'm lovin' it*", Subway's "*Eat fresh*" e KFC "*It's Finger Lickin' Good!*" sono di fatto utilizzati da molto tempo.

Gli slogan contengono parole brevi che vengono utilizzate principalmente per ricordare qualcosa sui marchi. Uno slogan può anche rafforzare il posizionamento e le associazioni del marchio e promuovere il brand stesso. Lo slogan viene utilizzato per promuovere il progresso dell'azienda e se sviluppato con caratteristiche accattivanti ne aumenta il riconoscimento. Uno slogan efficace non solo rimarrà nella mente dei consumatori, ma

potenzierà anche il loro stato d'animo, rafforzandone le connessioni e le associazioni. I consumatori, a seguito della ripetuta esposizione nel tempo, riconosceranno il valore degli slogan e creeranno un ricordo più profondo e un sentimento psicologico positivo nei confronti del brand ad esso associato. Quando i consumatori vedono, leggono o recitano uno slogan, riconducono un determinato brand in quanto il messaggio espresso all'interno di esso si lega in maniera forte all'organizzazione e ne evidenzia i vantaggi chiave rispetto ai concorrenti. Tuttavia, il processo di creazione e valutazione di uno slogan è complicato e determinare perché e come gli slogan influenzano la mente dei clienti è un compito complesso. A sottolineare la complessità di questo meccanismo, Abdi e Irandoust (2013) affermano che il riconoscimento degli slogan da parte dei clienti può essere positivamente influenzato dalla presenza di una struttura semplice; mentre Balmer e Greyser (2006) affermano che la complessità degli slogan fa sì che le persone li riconoscano e li ricordino in maniera più precisa. D'altra parte, Kohli et al. (2013) mostrano che le caratteristiche di uno slogan come complessità, jingle e rime non hanno alcun impatto sul richiamo dello slogan. Al contrario, un budget elevato che comporta la ripetizione frequente all'interno delle campagne, è il modo per far ricordare ai consumatori lo slogan di un marchio. In tal caso, lo slogan deve essere mantenuto piuttosto che modificato nel tempo. È importante sottolineare che la percezione degli slogan da parte dei clienti può influenzare la loro potenziale decisione di acquisto. Per questo motivo è necessario gli operatori di marketing identifichino e comprendano i fattori che influenzano il comportamento di acquisto dei consumatori per sviluppare il loro messaggio di marketing (Rybczewska, et al., 2020).

4.5. Elementi periferici

La struttura della Corporate Visual Identity si completa con degli ulteriori elementi aggiuntivi, definiti *periferici*, in quanto non completamente legati alla dimensione centrale dell'organizzazione e del proprio brand, ma comunque rilevanti nella costruzione di un'appropriata identità. Anch'essi, come quelli essenziali, risentono dell'influenza delle politiche di design e delle logiche della comunicazione visiva, e hanno

l'obiettivo di perfezionare e rinforzare l'intera immagine aziendale. Per questo motivo, è bene che gli operatori pensino strategicamente alla costruzione e alla gestione di queste componenti.

Gli elementi periferici possono essere molteplici e possono variare a seconda della tipologia di azienda o di prodotto. Nel corso di questo paragrafo infatti, si discuterà su tre principali elementi: il *packaging*, il *layout degli spazi* e l'*online visual identity*.

4.5.1. Il Packaging

Lo scaffale è probabilmente l'ambiente di marketing più competitivo che esista in quanto i consumatori prendono le decisioni su cosa acquistare in pochi secondi. In questo contesto gli acquirenti sono continuamente sollecitati da forme di imballaggio, grafica, colori, messaggi e contenitori che appaiono davanti a loro e per questo motivo la realizzazione di essi deve essere studiata in maniera strategica. Il design dell'imballaggio è una disciplina unica, e comporta abitualmente la collaborazione con designer industriali, ingegneri dell'imballaggio e produttori. In alcuni settori come quello alimentare e farmaceutico essa viene regolata anche dal governo che impone alcune norme in materia di packaging (Wheeler, 2017).

La definizione di packaging è essa stessa fonte di controversia. Evans e Herman descrivono l'imballaggio come una proprietà o caratteristica del prodotto, mentre altri, in particolare Olson e Jacoby, si riferiscono alla confezione come un attributo estrinseco (cioè, correlato al prodotto ma non parte del prodotto fisico stesso) del prodotto (ad esempio, prezzo, marca, livello di pubblicità). Il modello *mezzo-fine* di Zeithaml classifica invece l'imballaggio come un attributo sia estrinseco che intrinseco in quanto le due dimensioni non possono essere modificate individualmente senza alterare la natura stessa del prodotto. Per spiegarlo attraverso un esempio potremo definire la confezione, ossia la parte più fisica del prodotto costituisce la dimensione intrinseca, mentre le informazioni che compaiono sulla confezione (es. marca, immagine, logo) sono considerate un attributo estrinseco. Nel suo lavoro fondamentale sull'equità del marchio basata sul cliente, Keller (1993) classifica il packaging come un attributo non

correlato al prodotto e uno dei cinque elementi del marchio che contribuiscono alla costruzione dell'identità aziendale. Questa designazione considera la confezione come parte del processo di acquisto e consumo, tuttavia, nella maggior parte dei casi, non direttamente correlata agli ingredienti necessari per le prestazioni del prodotto. Basandosi sulle teorie sulla gestione dei concetti di marca, Keller osserva che i vantaggi del prodotto funzionale ed esperienziale sono tipicamente correlati con gli attributi relativi al prodotto, mentre i benefici simbolici sono generalmente derivati da attributi non correlati al prodotto. La designazione del packaging come attributo non correlato al prodotto limita quindi concettualmente il suo impatto sul marchio ad essere principalmente simbolico (Underwood, 2003). Al fine di un corretto design del packaging, i responsabili dovrebbero perseguire i seguenti quattro obiettivi:

- *Attirare l'attenzione dell'acquirente*: uno degli obiettivi primari del packaging dovrebbe essere quello di ottenere avere l'effetto di attirare l'attenzione dei consumatori. Questo obiettivo viene raggiunto attraverso una selezione efficace di colori, forme, copie, segni, loghi e altre caratteristiche che donano distinguibilità e curiosità alle confezioni dei prodotti.
- *Relazionarsi con l'acquirente*: ogni elemento del packaging è interconnesso in modo che l'immagine sulla confezione dovrebbe essere convergente con l'immagine del prodotto. Il design della confezione dovrebbe essere immediatamente applicabile al prodotto, al metodo di applicazione e ai risultati desiderati. Tutte le informazioni necessarie dovrebbero poter essere chiaramente identificate dai consumatori e il ruolo dei designer in questa dimensione risulta fondamentale. La comunicazione diretta usa colori, forme, tipi di design e texture per trasmettere caratteristiche intrinseche al prodotto come purezza, valore, piacere, eleganza, femminilità o mascolinità. Un problema spesso ricorrente nei packaging moderni risulta essere quello delle istruzioni poste sulle confezioni. Molto spesso i produttori sono criticati per le informazioni troppo piccoli o difficili da leggere e per questo motivo il livello di comprensioni di esse necessita di test preventivi.

- *Creare un desiderio d'acquisto per il prodotto*: la confezione può convincere il consumatore che il prodotto soddisfa i suoi bisogni o risponde al suo desiderio iniziale. In termini generali, un packaging efficace deve aggiungere valore al prodotto, permettendo ai consumatori di trovarlo performante a seconda del bisogno che va a soddisfare (es. packaging per prodotti precotti, flaconi di sapone, prodotti). Per questo motivo ogni imballaggio deve essere pensato e strutturato rispettando sia i canoni estetici sia quelli di performance.
- *Vendita*: le vendite rimangono sicuramente uno degli obiettivi principali dell'implementazione di packaging efficaci. La creazione di confezioni visivamente impattanti agisce sull'aumento delle vendite in quanto va a stimolare l'attenzione dei consumatori. I fattori che influenzano gli imballaggi sono essenzialmente di natura fisica e ne caratterizzano appeal e fruizione del prodotto. Il *colore* gioca un ruolo importante nel processo decisionale del potenziale consumatore; colori speciali creano situazioni diverse e aiutano ad attirare l'attenzione. L'*immagine di sfondo* contribuisce alla creazione della texture della confezione e allo stesso tempo fornisce una base su cui apporre tutti gli altri elementi visivi. Lo sfondo dovrà quindi essere pensato per armonizzarsi con tutti gli altri elementi presenti sulla confezione. Molto importanti sono anche i *materiali di imballaggio* in quanto possono essere una discriminante nelle scelte di giudizio verso il packaging da parte di un consumatore. Un imballaggio di alta qualità attrae i consumatori. Con uno sviluppo sempre più rapido delle tecnologie, i materiali utilizzati per gli imballaggi hanno perfezionato le proprie caratteristiche intrinseche e rendendoli più performanti. In questo contesto risulta strategica la selezione del corretto materiale, in quanto deve rispettare molteplici requisiti come la praticità, l'attrazione ma anche la tutela all'ambiente, tema sempre più sensibile agli occhi dei consumatori e che può risultare determinante per le loro scelte d'acquisto. Anche il *carattere del testo* e il *lavoro di design* sono caratteristiche che influenzano l'aspetto estetico del packaging e coinvolgono i consumatori. L'ultimo elemento sono le *informazioni stampate* sulla superficie del packaging che descrivono il contenuto e

pubblicizzano il prodotto. Infatti, le etichette apposte sulle confezioni sono componenti importanti del marketing mix complessivo e possono servire per sostenere i claim promozionali, creare l'identità del marchio, migliorare il riconoscimento del nome e ottimizzare i di allocazione nello spazio (Siahdashti & Jaber, 2019).

4.5.2. Il layout degli spazi

Le definizioni di Corporate Visual Identity proposte nella letteratura spaziano dagli elementi essenziali verso a tutte le interfacce che un'organizzazione ha con i propri consumatori, esprimendo questo concetto come *“un'architettura, nome aziendale, simbolo o logo aziendale, carattere tipografico, colore, edificio, design degli interni, comprensione del simbolismo e aspetto del personale, che esprimono caratteristiche organizzative.”* (Riel, Ban, & Heijmans, 2001). Dalle definizioni infatti si percepisce come il concetto della CVI sia diventato molto più inclusivo anche nei confronti di tutti quegli elementi che da sempre sono considerati marginali, dando importanza alle architetture, agli arredamenti, alle decorazioni o al vestiario dei dipendenti.

La ricerca nelle aree dell'organizzazione degli spazi costituisce un pezzo significativo del simbolismo di un'azienda, che incide sull'identità aziendale e influenza il modo in cui essa viene percepita. L'obiettivo di questo processo è *l'identificazione*, che può essere intesa come il grado con cui dipendenti o consumatori si definiscono in base agli stessi attributi che ritengono caratterizzanti per l'organizzazione (Knight & Haslam, 2010) . Secondo autori precedenti, l'architettura del luogo può essere definita come una presentazione visiva di un'azienda (Jun & Lee, 2007) che racchiude lo scopo e l'identità della stessa; ed è un insieme di elementi che influenzano l'atteggiamento e il comportamento dei consumatori e dei dipendenti. Tra gli elementi di maggior rilievo si distinguono:

- *Disposizione spaziale / struttura fisica e funzionalità*: i manager strutturano la disposizione spaziale affinché essa influisca su come le persone si comportano e interagiscono. La struttura fisica di un luogo è un elemento essenziale nelle

impostazioni del servizio, in quanto l'ambiente deve aiutare la realizzazione dei dipendenti e dei clienti nella realizzazione delle proprie esigenze. La disposizione spaziale di un luogo influenza o regola anche l'interazione sociale, ha lo scopo di influenzare le percezioni della cultura e influenzano la soddisfazione del cliente, la motivazione e la produttività (McElroy & Morrow, 2010).

- *Stimoli fisici / condizioni ambientali di un luogo*: le condizioni ambientali e gli stimoli fisici sono quegli aspetti del contesto fisico del luogo, che sono caratteristiche di fondo intangibili che si intromettono nella consapevolezza dei manager o dei membri dell'organizzazione e possono avere un effetto pervasivo sul suo comportamento. Gli stimoli fisici sono fattori importanti di un ambiente per i dipendenti in molte aziende di servizi interpersonali come banche, ospedali e hotel. La ricerca in psicologia ambientale suggerisce che i dipendenti devono avere l'opportunità di controllare le dimensioni rilevanti per l'attività del loro ambiente di lavoro in quanto trascorrono lunghe ore sul posto di lavoro. Gli stimoli fisici hanno un'influenza diretta sugli atteggiamenti, comportamenti, soddisfazione dei dipendenti, a loro volta, questi forniscono migliori prestazioni lavorative e produttività (Parish, Berry, & Lam, 2008). È importante sottolineare che i manager devono essere consapevoli che le preferenze dei dipendenti devono essere bilanciate con quelle dei clienti.
- *Artefatti simbolici / decorazioni e artefatti*: questi elementi, che possono essere correlati all'estetica dell'ambiente, hanno il principale obiettivo di influenzare le percezioni della cultura aziendale. Secondo alcuni autori gli artefatti e le decorazioni simbolici non solo contribuiscono all'attrattiva dell'ambiente fisico, ma influenzano anche la soddisfazione e la fedeltà del cliente (H.Han & Ryu, 2009). Inoltre, gli artefatti fisici hanno un impatto su identità e personalità creative professionali e sviluppano una rappresentazione dell'identità del luogo di lavoro. Gli artefatti simbolici consistono nelle caratteristiche dell'ambiente

fisico di un luogo, che si traduce nella qualità dell'ambiente per i dipendenti di un'azienda.

L'architettura riflette il marchio nella coerenza del suo design e in tutte le sue rappresentazioni visive. Per i *retailer* queste distinzioni sono particolarmente importanti, poiché le loro identità vengono comunicate e vissute attraverso i loro punti vendita, sia internamente che esternamente. L'identità aziendale ha fornito un chiaro obiettivo per molti progetti di architettura commerciale e con l'aumento del consumo negli anni '80 e '90, il branding è entrato sempre più in relazione con la dimensione architettonica e ambientale (Kriby & Kent, 2010).

4.5.3 L'online visual identity

L'identità aziendale si traduce in immagine e infine reputazione attraverso le attività di *comunicazione aziendale*. La comunicazione aziendale si riferisce alla traduzione di missione, visione e filosofia in "una moltitudine di modi" e l'espressione di questi elementi è stata progressivamente facilitata dalla tecnologia dell'informazione (Otubanjo & Melewar, 2007). Facendo leva su *Internet* come uno dei canali di comunicazione per comunicare messaggi alle circoscrizioni, questi elementi hanno permesso l'allineamento della immagine aziendale fisica anche nella dimensione *online*. I siti web aziendali, come mezzo di comunicazione aziendale, sono potenti strumenti per promuovere le identità aziendali. L'articolazione dell'identità aziendale attraverso i siti web aziendali forma la personalità del marchio online di qualsiasi organizzazione (Fuhrer & Ingenhoff, 2010).

Oggigiorno, il commercio elettronico e Internet hanno sempre più impatto sui marchi di un'azienda. Attraverso l'evoluzione di Internet, i social media e i siti web aziendali sono emersi come potenti canali per promuovere l'identità di un'organizzazione e rafforzare identità le relazioni con il pubblico target (Zulhamri, Sharina, & Yuhanis, 2013). Tra i canali online di maggior rilievo per un'azienda si possono distinguere i *siti web*, i *social media* e le *app*.

I siti web sono l'interfaccia principale per la presentazione online di un'organizzazione. Essi fungono da mezzo oggettivo per l'accesso ad alta frequenza e la sua valutazione estetica può aumentando le visite dell'utente ed influenzando ulteriormente i benefici economici e finanziari. Pertanto, in quanto mezzo fortemente dipendente dall'esperienza dell'utente, la valutazione estetica delle scelte di web design risultano un compito molto importante. Inoltre, la progettazione di una pagina web di alta qualità può aiutare a migliorare l'esperienza dell'utente e generare maggiori entrate per questo canale. Un certo numero di specialisti lavora in modo collaborativo per costruire un sito, compresi i designer grafici ed esperienziali, gli architetti dell'informazione, gli sviluppatori, gli autori di contenuti, i project manager, gli ingegneri dell'usabilità, e gli esperti di motori di ricerca sono diventati una parte fondamentale del team (Wheeler, 2017). A differenza della valutazione estetica dell'immagine, la valutazione estetica del design di un sito web è più difficile in quanto il design del sito consiste in più modalità. Un sito web è costituito da vari componenti come audio, video, immagini e testo. Tali siti web multimodali influiscono sul modo in cui le persone navigano nei siti web e valutano esteticamente la bellezza dello stesso (Liu & Jiang, 2021).

Con lo sviluppo della tecnologia dell'informazione, gli *smartphone* hanno cambiato radicalmente le nostre vite rivestito il ruolo non sono solo telefoni cellulari, ma anche di veri e propri computer tascabili avanzati in grado di gestire una varietà di attività attraverso l'uso di app mobili. Un'app mobile è comunemente indicata come un software progettato per essere utilizzato su dispositivi mobili, come smartphone, tablet e console di gioco. Al giorno d'oggi ci sono più di 3 milioni di app disponibili sul Play Store di Google e secondo le statistiche nel 2016 sono state scaricate più di 90 miliardi di app dall'*App Store iOS* e dal *Play Store* di Google, con un tempo totale speso in più di quasi 900 miliardi di ore. Per questo motivo, la tendenza odierna delle aziende è quella di completare l'esperienza dei propri consumatori con delle app mobili, affinché si possa semplificare il momento dell'acquisto, la raccolta delle informazioni e i servizi post-vendita. L'icona, che è la rappresentazione concreta ed essenziale di un'app, è sicuramente l'elemento più rilevante di un'applicazione e svolge un ruolo simile a quello di un logo nelle normali pratiche di design. Tuttavia, a differenza di un prodotto

tradizionale, le app mobili non hanno gli elementi di design convenzionali come il packaging, ma devono in ogni caso essere progettate con coerenza rispetto a tutte le altre interfacce (Lin & Chen, 2019).

Nella dimensione online, i *social media* sono sicuramente il canale che attualmente genera i maggiori risultati positivi per le organizzazioni, sia in termini di performance, sia in termini di engagement e relazioni con i consumatori. Per questo motivo le aziende stanno investendo grosse quote del proprio budget per organizzare in maniera strategica la propria comunicazione via social (Wheeler, 2017). L'elemento che caratterizza l'aspetto visivo delle piattaforme social è il *contenuto* con il quale l'azienda può rappresentare le proprie caratteristiche, la sua personalità, nonché indicare i gruppi sociali a cui essa appartiene e si riferisce. Di fatto la comunicazione sui *social media* è vissuta prevalentemente in modo visivo e per questo motivo le organizzazioni stanno trovando nuovi modi per esprimersi, non solo in immagini o video, ma anche con nuove tendenze come *GIF e meme*. Allo stesso modo, anche la dimensione uditiva sta entrando in nuove aree di esplorazione attraverso piattaforme come *Soundcloud e Spotify*, dove le organizzazioni possono creare *playlist e podcast* che possono dare un ulteriore senso di identità. L'abbondanza di contenuti ha portato all'ascesa del *content marketing* come tendenza ed è fortemente legata alla nozione di narrazione aziendale. Di conseguenza, molte organizzazioni stanno adottando più di un *editor* per quanto riguarda la loro strategia. Tuttavia, il contenuto deve essere allineato tra le piattaforme in modo da contribuire alla creazione di un'esperienza unica per l'utente e per coordinare la comunicazione complessiva dell'organizzazione (Devereux, Melewar, & Foroudi, 2017).

4.6. L'importanza della Corporate Visual Identity

Per quanto riguarda le componenti che sono state definite per costituire l'identità aziendale, vi è ampio accordo sul fatto che oltre a fattori quali la comunicazione aziendale, il comportamento aziendale, la cultura aziendale, la struttura aziendale, l'identità del settore e la strategia aziendale (Suvatjis & Chernatony, 2005), la componente visiva è uno dei fattori più dominanti. In dettaglio, l'identità visiva

aziendale è stata definita come *“l'aspetto più tangibile dell'identità aziendale”*. La Corporate Visual Identity (CVI) svolge un ruolo significativo nel modo in cui le organizzazioni si presentano, sia agli stakeholder interni che a quelli esterni. Secondo la letteratura i possibili contributi di un'efficace identità visiva aziendale sono cinque: visibilità, distintività, trasparenza, autenticità e coerenza. Questi benefici operano sulla reputazione aziendale, aiutando il processo di consolidazione della stessa all'interno della mente dei consumatori. In generale, una debole identità visiva può essere considerato un sintomo di malessere aziendale.

L'importanza di CVI è abbastanza ovvia per le organizzazioni che operano in un ambiente competitivo, ma può essere altrettanto importante per le organizzazioni governative che non hanno lo stesso bisogno di legare i loro “clienti” perché non c'è un fornitore di servizi concorrente. Anche se queste organizzazioni non devono lottare per ogni nuovo cliente, devono comunque essere riconosciute come utili alla società. Sempre più spesso, anche le organizzazioni governative sono viste come marchi: qui, il marchio presenta implicitamente una promessa di performance. Da questo punto di vista, non c'è una grande differenza rispetto alle organizzazioni non governative. Un CVI ha diverse funzioni: simboleggia l'organizzazione, fornisce visibilità e riconoscibilità, esprime la sua struttura e, internamente, può migliorare la misura in cui i dipendenti si identificano con l'organizzazione (Broomly, 2001). La *coerenza* è un prerequisito per una percezione chiara e inequivocabile dell'organizzazione in quanto troppi spunti visivi diversi creano inevitabilmente un'impressione non focalizzata (Bosh, Jong, & Elving, 2006).

Il concetto di identità visiva aziendale ha subito alcuni notevoli cambiamenti. In origine, sembrava riferirsi principalmente al design grafico di loghi e altri elementi di identità visiva. A poco a poco, tuttavia, è diventato evidente che comprende anche molte caratteristiche intangibili, come la cultura di un'organizzazione e il comportamento dei suoi membri (Topalian, 2003). Di conseguenza, l'attenzione si è spostata dalla progettazione alla natura dell'organizzazione stessa. In termini generali, un CVI esprime i valori e le ambizioni di un'organizzazione, della sua attività e delle sue caratteristiche. Si possono distinguere quattro funzioni di CVI nella comunicazione aziendale, tre di queste rivolte agli stakeholder esterni mentre una si riferisce alla dimensione interna.

In primo luogo, una CVI fornisce all'organizzazione *visibilità e riconoscibilità* (Balmer & Gray, 2000). Per tutti le tipologie di organizzazione, che siano profit o non profit, è di vitale importanza che le persone sappiano che l'organizzazione esiste e ne ricordino il nome e il core business al momento giusto. Un buon sistema di identità visiva fornisce alle persone spunti aggiuntivi per ricordare un'organizzazione durante i processi decisionali.

In secondo luogo, un CVI simboleggia l'organizzazione per gli stakeholder esterni e, quindi, contribuisce alla sua immagine e reputazione. Come già affermato nei capitoli precedenti, un'identità visiva debole può essere un sintomo di malessere aziendale. L'importanza della reputazione per la redditività di un'organizzazione è innegabile e ciò è stato confermato in diversi studi. Il contributo specifico di CVI alla reputazione aziendale non è stato indagato in quanto tale, sebbene studi sperimentali abbiano dimostrato che la scelta del logo, del colore o anche del tipo di carattere può influenzare i giudizi e il comportamento delle persone (Bosch, Jong, & Elving, 2005). Van Den Bosch *et al.* hanno esplorato le possibili relazioni tra CVI e reputazione e si è concluso che CVI svolge un ruolo di supporto nella reputazione aziendale.

In terzo luogo, un CVI esprime la struttura di un'organizzazione ai suoi stakeholder esterni, visualizzandone la coerenza e le relazioni tra divisioni o unità.

Una quarta funzione, questa volta interna, riguarda l'identificazione dei dipendenti con l'organizzazione nel suo insieme e con i reparti specifici per cui essi lavorano. L'identificazione sembra essere cruciale per i dipendenti (Bromley, 2001) e CVI probabilmente gioca un ruolo simbolico nella creazione di tale meccanismo.

In quanto *asset* più tangibile per l'autoespressione di un'organizzazione, la Corporate Visual Identity deve essere vista come un importante strumento strategico all'interno della comunicazione aziendale. Le organizzazioni sembrano essere disposte a fare grandi investimenti nello sviluppo e nell'attuazione della loro CVI, ed è generalmente riconosciuto che è importante raggiungere un grado considerevole di coerenza nel modo in cui viene essa viene applicata. L'identità visiva aziendale può essere vista come il filo conduttore visivo che attraversa il modo in cui un'organizzazione si esprime. L'attenzione per i segnali di riconoscimento visivo di un brand risulta predominante in

contesti di cambiamento organizzativo. In caso di fusioni, rilevamenti e acquisizioni, la corporate visual identity è un fattore importante nelle decisioni strategiche, poiché simboleggia il cambiamento dell'organizzazione ed è uno dei pochi strumenti direttamente gestibili per costruire una nuova identità. Anche il riposizionamento di un'organizzazione, ad esempio la ricerca di nuovi mercati, nuovi prodotti o nuovi canali di distribuzione, può comportare cambiamenti nel CVI. Un altro motivo per modificare o adattare un CVI è la modernizzazione, poiché le tendenze nel design cambiano nel tempo.

4.7. La gestione della CVI

Fino a questo momento il tema della *gestione del CVI* ha ricevuto poca attenzione nella letteratura di gestione o comunicazione aziendale. All'interno delle pubblicazioni in materia di comunicazione, identità o reputazione aziendale, lo sviluppo delle strategie gioca sicuramente un ruolo centrale, mentre il CVI è semplicemente considerato uno dei mezzi di cui le organizzazioni utilizzano per esprimersi. I contributi che toccano il concetto di corporate visual identity si concentrano sulla relazione tra strategia e CVI o affrontano gli effetti degli elementi visivi sulla percezione dei consumatori. Le teorie nella prima categoria si concentrano sulle strutture dell'identità (Olins, 1989), sulla standardizzazione o localizzazione dei CVI delle multinazionali (Melewar, Saunders, & Balmer, 2001). Gli studi della seconda categoria si concentrano sul design e sull'impatto dei loghi aziendali, carattere tipografico e degli altri elementi di design (Gabrielsen, Kristensen, & Hansen, 2000). Finora, pochissime ricerche effettuate nel primo decennio degli anni duemila, hanno esaminato come gestire un sistema di corporate identity e renderlo coerente. La gestione della CVI è da sempre trattato come uno strumento più o meno auto-esplicativo che può contribuire agli obiettivi strategici di un'organizzazione. Il problema di progettare un'identità visiva efficace e le dinamiche delle identità visive nella pratica organizzativa sono scarsamente affrontate. All'interno dei primissimi studi sulle identità visive aziendali, Brikigt e Stadler (1986) e Van Riel (1995) discutono i tre fattori che influenzano l'identità aziendale: comportamento, comunicazione e simbolismo, e caratterizzano il CVI come la rappresentazione del simbolismo aziendale. Melewar e Wooldridge (2001), presentano un modello più

complesso, il quale comprende più determinanti e sottolinea la reciprocità tra l'identità aziendale e tutte le componenti ad essa legate. In questo framework, la comunicazione e l'identità visiva sono discusse come una variabile combinata, riconoscendone una forte correlazione. Nella maggior parte delle pubblicazioni fatte in questo ambito di ricerca, si assume una semplice relazione "mezzo-fine" tra identità visiva ed aziendale. Una possibile spiegazione per la sottoesposizione di CVI come argomento di ricerca può essere la distinzione tra due diversi approcci all'identità aziendale, uno visivo ed uno strategico. L'approccio visivo è radicato nella tradizione del graphic design, mentre quello strategico si incorpora nelle discipline di comunicazione aziendale, pubbliche relazioni e gestione della reputazione. Il dominio di ricerca della corporate visual identity può essere suddiviso in tre livelli: *strategico, operativo e progettuale*.

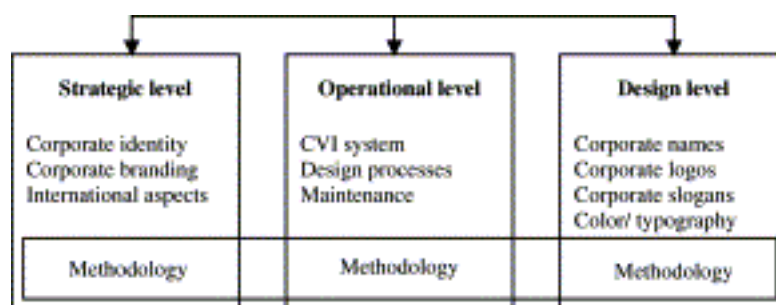


Figura 6 Livelli di ricerca sulla Corporate Visual Identity (CVI)

Il *livello strategico* si concentra sugli obiettivi che le organizzazioni hanno per la loro identità visiva. Le aziende devono per esempio decidere come presentarsi all'interno dei vari mercati e distinguersi dai concorrenti. Il *livello operativo* si concentra sullo sviluppo e la gestione dei sistemi di CVI. In questa fase le organizzazioni devono tradurre le loro identità aziendali in un'auto presentazione visiva coerente ed efficace, apportare delle modifiche o mantenerla monitorata. Infine, il *livello progettuale* si concentra sulle funzionalità e sull'efficacia degli elementi specifici del sistema CVI.

In uno studio orientato alla pratica realizzato da Van den Bosch *et al.* (2004) è stata esplorata la relazione tra varie misure organizzative assunte dai sistemi di CVI e la loro efficacia sulla coerenza. L'analisi si concentra sulle varie misure che le organizzazioni adottano per mantenere un CVI coerente, distinguendo le misure strutturali da quelle

culturali. Le misure strutturalmente integrate nella gestione di un CVI si riferiscono a meccanismi di coordinamento o strumenti organizzativi per ottimizzare l'uso del CVI, ad esempio mediante la standardizzazione delle procedure, la formalizzazione delle linee guida e il supporto degli specialisti. Ampio spazio viene dato anche al concetto di cultura organizzativa, definita da Schein (1992) come *“un modello di presupposti di base condivisi che l'organizzazione ha appreso, risolvendo i propri problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, che ha funzionato abbastanza bene da essere considerato valido e, quindi da insegnare ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazioni a tutti i problemi futuri.”* Fondatori, manager e leader svolgono un ruolo significativo nello sviluppo della cultura organizzativa, in quanto forniscono il buon esempio e influenzano il corretto scorrimento del flusso di informazioni. Le misure culturalmente integrate nella gestione di un CVI si riferiscono quindi ai processi di apprendimento e all'influenza dei leader. I risultati mostrano come le misure culturalmente integrate sembrano essere notevolmente meno attuali rispetto a quelle integrate strutturalmente. Questo dato può riflettere una certa differenza tra le divisioni e le unità di un'organizzazione, una diversa interpretazione su come queste misure devono essere applicate o indicare dei problemi che riguardano l'attuazione in sé. Alcune tipologie di misure per l'attuazione e la gestione di una CVI individuate da questo studio sono: strumenti tecnici, accesso alle linee guida CVI per tutti, linee guida aggiornate, CVI manager, helpdesk per la CVI, esempio dei manager, formazione CVI per il personale nuovo. Inoltre, è stato dimostrato che il numero totale di misure adottate ha un effetto positivo sulla coerenza di un CVI e in particolare due misure risultano più efficaci di altre ossia, l'esempio dato dai manager e la disposizione di linee guida aggiornate e precise. Gli strumenti tecnici come i modelli sembrano essere molto efficaci all'interno delle organizzazioni e la loro importanza risulta incontrastata dai dipendenti. Lo studio effettuato asserisce che la gestione della Corporate Visual Identity *“è più che la semplice esecuzione di decisioni prese a livello strategico e la replicazione degli stessi elementi visivi su più piattaforme.”* Quello che viene evidenziato è che la CVI deve essere gestito su base strutturale, essere interiorizzata dai dipendenti e armonizzato con i futuri sviluppi organizzativi in quanto trasmettere un'auto-presentazione esterna efficace e

coerente pone un'elevata attenzione ai processi e alla comunicazione interna. Lo studio afferma infatti che questi elementi meritano di essere analizzati con maggior attenzione per concentrarsi nella ricerca sul livello operativo di gestione della CVI (Bosch, Jong, & Elving, 2004).

Un secondo studio, rilevante per questo tema di ricerca, è stato realizzato da Van den Bosch (2005). Con esso si è cercato di analizzare la gestione dei sistemi di Corporate Visual Identity utilizzati dalle aziende, attraverso un processo di auditing. I risultati di questo studio sottolineano l'utilità di avere un sistema di CVI completo ma soprattutto coerente, fornendo spunti interessanti ai fini dei processi gestionali. Questo audit, progettato per far luce sulle pratiche pertinenti che implicano l'uso di CVI e focalizzato sul modo in cui un CVI viene gestito e integrato, dovrebbe portare alla comprensione della situazione attuale, punti di forza e debolezza delle pratiche di gestione ed eventuali opzioni di miglioramento. I risultati dell'auditing mostrano che le organizzazioni sono diventate consapevoli dell'attenzione che devono prestare alle pratiche di gestione relative al CVI. A livello generale è stato dimostrato che la causa dei problemi, nell'attuazione di piani d'identità visiva aziendale, non dovrebbe essere sempre attribuita alla progettazione, ma che si dovrebbero indagare le condizioni in cui le linee guida vengono applicate. Potrebbe infatti dipendere da un'insufficiente cooperazione tra i dipartimenti, una conoscenza limitata degli elementi CVI dei dipendenti o uno scarso accesso alle informazioni o gli strumenti. Dallo studio è derivato che le caratteristiche organizzative influenzano in una certa misura le caratteristiche di gestione e di conseguenza condizionano in maniera significativa anche la coerenza del sistema d'identità visiva. L'impatto degli sviluppi organizzativi sui sistemi di CVI e sulle questioni operative relative all'applicazione di tutte le linee guida risultano quindi verificate.

Come riportato all'interno di questo studio *"i manager responsabili del CVI trascorrono molto tempo con le agenzie di design, ma tendono a trascurare importanti fattori organizzativi interni"* (Murphy, 1989). Il mix di gestione del CVI dovrebbe dunque includere aspetti strutturali, culturali e strategici. Le linee guida, le procedure e gli

strumenti possono essere riassunti sotto il profilo strutturale; essi devono essere aggiornati ed accessibili a tutti i livelli, dai manager ai dipendenti. Tra gli aspetti culturali della gestione della CVI, la socializzazione, con la quale si intendono i processi di apprendimento formale ed informale, risultano una componente importante. I manager sono importanti come modello di ruolo, e come precedentemente affermato, devono dare l'esempio per un corretto utilizzo degli elementi visivi. Ciò implica che il loro comportamento avrà un effetto su quanto percepito, e in seguito attuato, dai dipendenti. Inoltre, è importante che l'organizzazione comunichi gli aspetti strategici del CVI. I dipendenti sono ancora una volta una risorsa chiave per la comunicazione interna e perciò devono conoscere non solo il sistema di identità visiva della propria azienda, ma anche le ragioni per utilizzarlo, qual è il suo apporto nel migliorare la visibilità e la riconoscibilità e inoltre anche gli aspetti della storia aziendale che risiedono dietro alle scelte del CVI.

I risultati del processo di auditing realizzato da Van den Bosch (2005) mostrano chiaramente che gestire un sistema di identità visiva è molto più che creare e monitorare degli elementi di design e le relative linee guida. Esso è significativo nell'esprimere l'organizzazione e quindi enfatizza la strategia della stessa, perciò può essere utilizzato per comunicare internamente la strategia dell'organizzazione. Gli autori dello studio hanno dunque proposto una definizione di CVI ri-adattata in modo da comprendere anche la fase di gestione e manutenzione: *“la gestione del CVI comprende la manutenzione, la valutazione e lo sviluppo pianificati di un CVI, nonché gli strumenti e il supporto associati, anticipando gli sviluppi sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione e coinvolgendo i dipendenti nell'applicazione, con l'obiettivo di contribuire all'identificazione degli stakeholder interni ed il riconoscimento di quelli esterni.”*,

Il valore apportato da un buon sistema di corporate visual identity aiuterà dunque i manager ad acquisire una maggior comprensione sugli aspetti organizzativi e gestionali e fornirà ai dipendenti le competenze per comprendere in modo corretto le scelte effettuate dall'azienda (Bosch A. V., 2005) .

Il terzo studio è realizzato seguendo lo stesso filo logico dei precedenti. Van den Bosch *et al.* (2006) analizzano le varie caratteristiche organizzative di un'azienda cercando di correlarne la gestione della Corporate Visual Identity. Nello studio è affermato che il dominio della CVI non comprende solo gli elementi visivi legati alla pratica del design, ma anche molte caratteristiche intangibili dell'organizzazione, come la cultura e il comportamento dei suoi membri. L'obiettivo dei ricercatori in questo caso era quello di analizzare in che misura le caratteristiche organizzative e quelle gestionali del CVI influenzino l'effettiva coerenza di un sistema di identità visiva. In questo studio la coerenza non riflette la qualità del design o l'effettivo coordinamento dei vari elementi, ma viene definita come *"la misura in cui gli elementi della CVI sono stati effettivamente impiegati come previsto."* Il presupposto da cui si è partiti per quest'analisi, è che la coerenza del CVI dipenda dall'applicazione delle linee guida definite e che esse siano strutturate nell'ottica di raggiungere un'espressione coordinata dell'organizzazione. Lo studio è stato effettuato somministrando un sondaggio tra i dipendenti di 20 compagnie olandesi, per ottenere delle informazioni sulle varie influenze e relazioni. L'indagine realizzata consisteva in domande riferite alle caratteristiche organizzative e dichiarazioni degli attori presi in causa sulla gestione della CVI all'interno dell'azienda. Sono state evidenziate dagli autori cinque variabili che rappresentano le caratteristiche organizzative più influenti in questo ambito: *knowledge of strategy* che misura la conoscenza dei soggetti interni sulle strategie adottate dall'azienda; *tools and support* che indica la misura per il meccanismo di coordinamento utilizzato per supportare le unità e le funzioni differenziate nell'organizzazione; *quality of manager* misura l'opinione dei soggetti interni sui loro responsabili; *internal communication* che misura la percezione della qualità della comunicazione all'interno dell'organizzazione e *open dynamic* che quantifica il grado dell'ambiente dinamico in cui l'azienda si trova ad operare. Per le caratteristiche relative alla gestione della CVI sono state indagate invece tre variabili principali: la conoscenza della logica alla base del sistema d'identità visiva e i relativi obiettivi, gli strumenti utilizzati e i processi di socializzazione che si riferiscono ai processi di apprendimento formale ed informale e sul comportamento dei manager attraverso i quali i membri dell'organizzazione acquisiscono informazioni in merito

all'uso della CVI. Dai risultati dello studio deriva che la conoscenza della strategia, fornisce ai dipendenti le ragioni per comprendere ed utilizzare correttamente i sistemi di CVI definiti. Gli strumenti e il supporto risultano importanti soprattutto per mantenere la coerenza; strumenti come i manuali d'identità infatti, sono rilevanti per ottenere una conoscenza del CVI a tutti i livelli. Lo studio dimostra che le caratteristiche organizzative sono un fattore importante per mantenere coerente un sistema di CVI. Le scelte fatte in merito alla strategia, ai processi e agli strumenti di socializzazione e al supporto sembrano avere un impatto significativo sull'uso coerente dell'identità visiva. Sembra altrettanto importante fornire informazioni sull'organizzazione e sulla strategia CVI a tutti coloro che devono applicarlo. La conoscenza di queste informazioni di base aumenterà la disponibilità dei dipendenti a rispettare le linee guida e aiuteranno i soggetti responsabili della grafica, sia essi interni o esterni, ad avere familiarità con l'organizzazione per produrre materiali più appropriati (Bosh, Jong, & Elving, 2006).

5. Metodologia

5.1. Introduzione

Nel capitolo precedente è stato introdotto il tema centrale di questo elaborato, ossia la *Corporate Visual Identity* definita come “*i simboli e gli elementi grafici che esprimono l’essenza di un’organizzazione*” (Bosch, Jong, & Elving, 2005). Per presentare in maniera completa questo concetto, sono stati poi analizzati gli elementi essenziali e periferici che compongono l’identità visiva aziendale. Al fine di introdurre l’analisi che questo elaborato si prefigge di realizzare, è importante tenere a mente ciò che letteratura ha offerto in questo campo di ricerca e che è stato presentato all’interno del primo capitolo. La revisione della letteratura offerta nel primo capitolo è infatti la base di partenza dell’indagine qualitativa che si è effettuata, con lo scopo di individuare dei *gap* da colmare e seguentemente definire una *research question* che possa offrire contributi effettivi a quello che è già stato studiato.

5.2. Obiettivo e metodologia della ricerca

L’obiettivo che questo elaborato si pone, è quello di analizzare l’impatto che le pratiche gestionali e le caratteristiche organizzative hanno nel processo di strutturazione della *corporate visual identity*. In seguito all’analisi della letteratura effettuata in questo capitolo, ciò che risulta interessante sviscerare è la prospettiva più interna delle aziende e come esse organizzano il livello operativo della *corporate visual identity*. Attraverso questa analisi, si cercherà dunque di comprendere e ricostruire le principali pratiche utilizzate dalle organizzazioni per la gestione e l’implementazione della CVI e di come esse vengono comunicate internamente attraverso modelli, policies e linee guida.

La domanda di ricerca alla quale si cercherà di rispondere è la quindi la seguente:

Qual è l’impatto delle caratteristiche di gestione ed organizzative sulla *corporate visual identity*?

Una volta raccolti, i dati verranno analizzati e discussi in ottica critica, confrontandoli con la letteratura esistente. Al termine della ricerca, si verificherà e approfondirà l'effettiva presenza di sistemi di visual identity condivisi, per poi ricavare dalle realtà studiate similitudini e differenze.

Una volta definito l'obiettivo dello studio in questione, è necessario definire la metodologia di ricerca più consono per questo contesto. L'analisi verrà effettuata utilizzando la metodologia della ricerca qualitativa. In particolare, tra le diverse strategie di ricerca qualitativa sarà utilizzata la "Grounded Theory" (Glaser & Strauss, 1967). Questa metodologia utilizza un atteggiamento induttivo con il quale si cercherà di ricavare un significato dalla collezione di dati, per colmare i gap nella letteratura individuati inizialmente. Le interviste condotte saranno di tipologia semi-strutturata. In questa modalità non sono previste risposte predefinite tra le quali il soggetto intervistato deve scegliere, ma vi è libertà di rispondere apertamente secondo i contenuti e le modalità espressive ritenute più consone. In questo tipo di intervista vi è un set fisso domande, più o meno strutturate. La parte centrale dell'intervista infatti sarà guidata da un elenco di domande, disponibili in forma integrale all'interno dell'appendice, ma l'ordine delle questioni o eventuali domande aggiuntive potranno sorgere nel momento della conversazione (Merriam & Tisdell, 2016). Tutte le interviste verranno trascritte e riportate, sempre in forma integrale, alla fine dell'elaborato.

La maggior parte delle interviste sono state realizzate telefonicamente, previa autorizzazione da parte dei soggetti intervistati, di registrare l'intera conversazione. In questo modo si è dato modo all'intervistatore di occuparsi principalmente della conduzione dell'intervista, senza necessità di trascrivere i dati manualmente.

A causa di alcune problematiche come per esempio la pandemia da COVID-19, alcune politiche aziendali o il poco tempo disponibile dei soggetti intervistati, alcune realtà non hanno potuto offrire nessun contatto diretto con il soggetto intervistatore. Per questi soggetti è stato inviato un file Word in cui si è introdotto il concetto di Corporate Visual Identity e seguentemente si è spiegato, in maniera abbastanza semplice, l'obiettivo della ricerca. Il fine ultimo era dare la possibilità alle realtà non contattate direttamente, di

comprendere in maniera più chiara l'argomento centrale dell'intervista ed evitare così possibili risposte fuori tema.

L'intervista in sé è stata strutturata con sette domande, le prime sei corrispondono a aree tematiche correlate alla gestione della Corporate Visual Identity. Queste possono essere riassunte in sei classi principali:

- Elementi che compongono la corporate visual identity
- Progettazione degli elementi CVI
- La comunicazione interna
- Attori principali coinvolti
- Affrontare i cambiamenti nella CVI
- Formalizzazione delle procedure

L'ultima domanda invece, ha cercato di indagare sulle opinioni dei soggetti intervistati in merito ad una gestione centralizzata ed organizzata della CVI, al fine di comprendere quale sia l'importanza data a questo concetto e ricavarne spunti di riflessione.

Nonostante la predisposizione di queste domande fisse, l'obiettivo è stato quello di avere delle conversazioni più ampie possibili tra il soggetto intervistante e le aziende coinvolte, durante le quali si cercherà di ottenere quante più informazioni possibili sulla relazione tra le caratteristiche organizzative e le diverse aree tematiche correlate alla gestione del CVI.

5.4. Campione di ricerca

	Azienda	Core Business	Intervistato	Job position	Anni di esperienza
1	Officine Facco S.p.A.	Impianti Industriali	Paolo Seganfredo	Responsabile Marketing	9
2	Gottardo S.p.A. - Tigotà	Bellezza e cura personale	Pericle Ciatto	Direttore Marketing	16
3	Lattebusche S.c.a.	Prodotti alimentari	Matteo Bortoli	Direttore Marketing	13

4	Yoox Net-a-Porter GROUP	Vendite online	M.M.	HR Generalist	2
5	Yves Saint Laurant	Moda, bellezza e cura della persona	F.B.	Direttore Marketing	2
6	Ovation S.r.l.	Comunicazione	Giovanni Cintolo	CEO	9
7	Lago Group S.p.A.	Prodotti alimentari	Lucio Perillo	Trade Marketing Specialist	7
8	Rensi Gioielli	Gioielleria	Anna Maggiolo	Direttore Marketing	2
9	L'Oréal – Clichy (FR)	Bellezza e cura Personale	Ludovica Roncolini	Corporate Communication – Employee Engagement Team	1
10	èpiù Padania Alimenti S.r.l.	Prodotti Alimentari	Mathias Ghisini	Direttore Marketing	15
11	Roncato S.p.A.	Valigeria e pelletteria	Alessandro Piazzon	Designer	4
12	Forpen S.r.l.	Abbigliamento	Simone Berto	Business Analyst	2

Officine Facco S.p.A.

Officine Facco S.p.A. è un'azienda multinazionale con sede a Campo San Martino (PD) fondata nel 1957 da Luigi Finco, imprenditore del padovano. L'azienda è leader del mercato mondiale per il settore di impianti avicoli d'avanguardia. I loro prodotti coniugano competenze di metalmeccanica, zootecnica ed elettrotecnica. Con oltre 150 dipendenti e la presenza in più di 70 paesi nel mondo questa realtà è un driver nell'evoluzione dei prodotti avicoli.¹⁰

Gottardo S.p.A. - Tigotà

La Gottardo S.p.A. nasce nel 1969 a Piazzola Sul Brenta (PD) come una piccola realtà a conduzione familiare che si occupava della distribuzione di prodotti per la casa e per l'igiene della persona. Il fondatore Enzo Gottardo grazie alle sue innate doti imprenditoriali comincia a farsi sempre più spazio in questo settore, creando la prima

¹⁰ <https://www.facco.net/it/company/history.html>

insegna di proprietà nota come “Acqua e Sapone” nel 1993. Dopo quasi vent’anni di attività lo sviluppo Gottardo S.p.A. prosegue il suo cammino di crescita con più di 150 punti vendita in tutta Italia. Nel 2009 viene lanciata una nuova insegna, Tigotà, subito affermata come leader del settore. Ad oggi Tigotà è il pilastro per la crescita del fatturato di Gottardo S.p.A., conta più di 4000 dipendenti e 600 punti vendita sparsi su tutti il territorio nazionale.¹¹

Lattebusche S.c.a.

Lattebusche è una cooperativa operante da più di sessant’anni nel settore lattiero-caseario. L’azienda ha sede a Buschi (BL) un paese ai margini del Parco Nazionale delle Dolomiti Bellunesi. Fondata nel 1954 sotto il nome di “Latteria Sociale Cooperativa della Vallata Feltrina”, è attualmente una moderna latteria con oltre 380 soci allevatori conferenti e più di 300 dipendenti. Questa realtà unisce tradizione e qualità alle più evolute tecnologie produttive.¹²

YOOX NET-A-PORTER S.p.A.

YOOX NET-A-PORTER GROUP è un’azienda italiana attiva nel settore delle vendite online di prodotti di moda, lusso e design. Fondata nel da Federico Marchetti nel 2015, dopo la fusione tra YOOX GROUP e THE NET-A-PORTER GROUP, due tra le principali società di moda di lusso operanti online, è oggi leader mondiali del settore. L’azienda ha un posizionamento unico in un settore in continua crescita grazie ad un modello di business che comprende un ecosistema completa nel retail di lusso. Il gruppo vende in maniera diretta ai propri clienti attraverso i propri negozi multimarca: NET-A-PORTER, MR PORTER, YOOX e THE OUTNET. In aggiunta, la sua divisione di Online flagship stores collabora con una varietà di marche leader del lusso, al fine di sviluppare le loro piattaforme e-commerce. Questa realtà conta ad oggi oltre due miliardi di fatturato, 180 paesi serviti e 5000 dipendenti in tutto il mondo.¹³

¹¹ <https://www.gottardospa.it/azienda/storia/>

¹² <https://shop.lattebusche.com/it/chi-siamo.html>

¹³ <https://www.ynap.com/it/pagine/about-us/who-we-are/il-dna-del-gruppo/>

Yves Saint Laurent

Yves Saint Laurent è una delle case di moda più famose del mondo, fondata nel 1961. Fin da subito ha rivoluzionato il concetto di moda, creando prodotti di lusso su scala più vasta rispetto alle classiche collezioni esclusive. Oggi Yves Saint Laurent rappresenta uno dei brand più affermati e riconosciuti.

Lago Group S.p.A.

Lago Group S.p.A. è un'azienda multinazionale del settore alimentare, specializzata nella produzione dolciaria. Questa compagnia nasce nel 1968 dall'idea dell'imprenditore Gastone Lago assieme al fratello e all'amico socio Di Dato. L'azienda, con sede a Galliera Veneta, in provincia di Padova, è oggi un'importante realtà internazionale per la produzione di dolci e biscotti. Con un fatturato pari a 55 milioni di euro e più di 175 dipendenti la Lago Group si è distinta per aver saputo sfruttare elementi della tradizione del territorio, con la qualità delle sue linee produttive. Dal 2017 è stata inaugurata la Lago USA Inc. a Jersey city, per lo sviluppo del mercato statunitense.¹⁴

Rensi Gioielli s.r.l.

Rensi Gioielli ha sede a Sarameola di Rubano, in provincia di Padova. Questa realtà, fondata nel 1965, nasce come un'attività familiare per il commercio di orologi, gioielli e oggettistica varia. Grazie alle competenze altamente specializzate acquistate nel corso degli anni dai componenti di questa famiglia, la Rensi s.r.l. è diventata una realtà nel territorio, conosciuta ed affermata per serietà ed affabilità. L'azienda si avvale anche di laboratori interni di orologeria, gioielleria ed oreficeria, nei quali operano tecnici specializzati e diplomati. Nel corso del tempo Rensi ha acquistato importanti marchi nel settore della gioielleria e dell'orologeria come Diamiani, Visconti, Logines, Tissot e Citizen.¹⁵

¹⁴ <https://www.lagogroup.it>

¹⁵ <https://www.rensi.it/chi-siamo.html>

L'Oréal Paris – Clichy (FR)

L'Oréal Paris è una multinazionale francese operante nel settore bellezza e cosmetici. Nasce nel 1909 ad opera del chimico Eugène Schueller, che brevettò una formula unica per la colorazione dei capelli. L'estrema avanguardia da sempre dimostrata in questo campo gli permise di crescere per arrivare all'espansione in nuovi mercati, segmenti e canali di distribuzione. Ad oggi questo colosso conta 45 stabilimenti, 18 centri di ricerca, 77.400 dipendenti in tutto il mondo ed un fatturato di quasi 30 miliardi di euro (2019).¹⁶

È più Padania Alimenti S.r.l.

È più Padania Alimenti è un'azienda fondata a Casalmaggiore, città del cremonese, nel 1952 ad opera di Mario Rossi e Mario Bruni. Questa realtà da anni si occupa della trasformazione e della produzione di prodotti lattiero-caseari. Dopo anni di focalizzazione in qualità e modernizzazione, la è più diventa nel 2005 un'azienda leader nazionale e solo tre anni dopo le viene riconosciuto il premio come miglior azienda italiana nel settore.¹⁷

Ovation S.r.l.

Ovation è una web agency del veneziano che da più di 10 anni si occupa di pianificazione, realizzazione e gestione delle strategie di comunicazione per le aziende. Dall'esperienza e dalle competenze del suo fondatore, Giovanni Cintolo, è nato quello che attualmente il loro principale servizio, Dynamic Content For Elementor. Grazie a questo software lanciato nel mercato nel 2018, Ovation offre a clienti di tutto il mondo la possibilità di realizzare siti web in maniera semplice, senza dover acquisire particolari abilità informatiche. Nel corso degli anni l'azienda ha supportato importanti realtà del

¹⁶ <https://www.loreal-paris.it/nostra-storia>

¹⁷ <https://www.padania.it/azienda/la-nostra-storia.html>

territorio nazionale e ha implementato la comunicazione di alcuni eventi di rilievo come la Biennale Italia-Cina e la Partita del cuore.¹⁸

Valigeria Roncato

Valigeria Roncato è un'azienda familiare che da tre generazioni sviluppa prodotti che rispecchiano a pieno la passione per l'arte dei dettagli, l'eccellenza nella produzione e una continua ricerca innovativa. Questi elementi sono i valori che permettono a Roncato di essere una delle realtà più importanti sul territorio nazionale nel settore pelletteria e valigeria. La qualità è obiettivo principale in Roncato, testimoniata dalla certificazione ISO 9001, dalla produzione made in Italy e dall'utilizzo di tecnologie innovative di alto livello. Oggi Roncato è presente con il suo marchio RV Roncato in oltre 80 paesi del mondo.¹⁹

Forpen S.r.l.

Forpen viene fondata a Padova, nel 1973, dai coniugi Penello in periodo storico di sviluppo settoriale molto forte. I punti di forza di questa realtà sono la dedizione e la competenza dello staff e la capacità di garantire un rapporto qualità-prezzo ottimale. Oggi Forpen vanta molti punti vendita di abbigliamento uomo e donna in tutto il territorio nazionale, e risulta un punto di riferimento per quello che è il settore di abbigliamento made in Italy.²⁰

¹⁸ <https://www.ovation.it>

¹⁹ <https://www.roncato.com/it/sp/azienda/storia.html>

²⁰ <https://www.forpen.it/company>

6. Analisi dei dati

In seguito alla somministrazione dei questionari d'intervista e alla raccolta delle risposte da parte delle aziende oggetto d'indagine, i dati verranno analizzati in questa sezione. Quanto raccolto verrà suddiviso in aree tematiche d'indagine; in una prima parte si discuteranno dati più generici, come gli elementi che compongono il sistema di CVI, le modalità di progettazione e gli attori responsabili. Nella seconda parte di quest'analisi verranno invece analizzate le modalità di gestione e di organizzazione dei sistemi d'identità aziendale, la comunicazione interna, i cambiamenti aziendali e la formalizzazione delle procedure. Le domande oggetto d'indagine e tutte le interviste realizzate verranno riportate nell'appendice in formato integrale, alla fine dell'elaborato.

6.1. Elementi del sistema Corporate Visual Identity

La prima domanda del questionario cercava di inquadrare l'entità e la dimensione del sistema CVI utilizzato dalle organizzazioni. La totalità dei soggetti intervistati afferma di utilizzare un logo, che in tutti i quasi tutti i casi coincide con il *naming* della relativa organizzazione. Anche dalla letteratura, il *naming* (Rosia, 2008) e il logo (Riel & Ban, 2001) vengono identificati come elementi imprescindibili per un sistema di *Corporate Visual Identity* e vengono utilizzati come punto di partenza per qualsiasi sistema di identità visiva aziendale.

Anche la color palette risulta un elemento condiviso dalla totalità degli intervistati in quanto tutti i soggetti la includono tra le caratteristiche più distintive dal punto di vista visivo. Il colore infatti, risulta oggetto di molti studi nella letteratura, che lo inquadrano come una componente di primaria importanza per sviluppare l'attenzione e influenzare il consumatore (Labrecque & Milne, 2012).

In termini generali tutti gli intervistati definiscono il proprio sistema di corporate visual identity come standard e riconoscono questi elementi come base per gli schemi d'identità.

“[...] Il sistema di corporate visual di l’Oréal è composto dai classici elementi che caratterizzano un CVI: naming, logo, color palette e slogan.” (L’Oréal Paris).

“Il nostro sistema di Corporate Visual Identity è tradizionale e si compone di un logo, uno slogan e una color palette [...]” (Lattebusche).

Per le realtà con dimensione contenute invece, il sistema di CVI risulta essere chiaramente più semplice e non include tutti gli elementi che fanno parte della definizione. Lo slogan, anch’esso elemento di studi precedenti in materia di associazioni con il brand (Cheema, Rehman, & Zia, 2016), è l’elemento che differenzia le varie realtà intervistate; è utilizzato nella maggior parte dei soggetti ma non da tutti. Le discriminanti risultano essere la dimensione e la natura dell’attività in questione. Un esempio in questa direzione può essere quello di Rensi Gioielli, che afferma di aver costruito un sistema d’identità visiva abbastanza semplice, caratterizzato solamente da un logo e da uno schema di colori differente. Per quanto riguarda lo slogan, Rensi afferma di non ritenerlo necessario e particolarmente impattante per la natura della loro attività.

6.2. Progettazione degli elementi di CVI

Concentrandosi sulla fase di progettazione e creazione degli elementi caratterizzanti il sistema di CVI, le risposte ottenute dai soggetti sono differenti. È stato infatti chiesto alle varie organizzazioni come viene gestito il processo creativo, se esso venga esternalizzato, internalizzato o gestito mediante un percorso misto di collaborazione tra le aree decisionali interne e agenzie esterne. Dall’analisi della letteratura in questo segmento di ricerca, quello che risulta evidente è che la collaborazione tra le organizzazioni e specialisti possa essere vantaggiosa per i soggetti che intendono pianificare la CVI in maniera efficace (Bosch, Jong, & Elving, 2004).

La maggior parte dei risultati ricavati indica il modello misto come la soluzione più utilizzata. Le attività grafiche dei vari soggetti vengono solitamente internalizzate per le

mansioni ritenute base, mentre si ricorre all'appoggio di soggetti esterni specializzati per la realizzazione di campagne o progetti ritenuti più complessi.

“La gestione della parte grafica a livello di comunicazione viene gestita internamente per le attività ordinarie, esternamente con il supporto di professionisti per lavorazioni straordinarie o di particolare complessità” (Officine Facco S.p.A.).

Solo tre delle realtà prese in esame affermano di internalizzare totalmente il processo di creazione degli elementi visivi. Queste scelte sono riconducibili a due motivazioni diverse; la prima nei casi di l'Oréal e di YOOX, è determinata dalla dimensione del gruppo, che essendo uno dei leader in ambito cosmetico ha con il tempo sviluppato questa filiera internamente:

“La creazione degli elementi visivi è realizzata per lo più internamente all'azienda. All'interno della divisione marketing infatti, sono presenti degli uffici di grafica all'interno dei quali gli ideatori e i realizzatori collaborano per arrivare alla creazione di tutti gli artefatti visivi che rappresentano il nostro gruppo” (L'Oréal Paris).

“Utilizziamo un approccio di internalizzazione per la produzione degli elementi grafici. Abbiamo degli uffici di grafica che si occupano di creare, sempre con previa consultazione della direzione marketing, tutti gli artefatti.” (YOOX NET-A-PORTER)

La seconda motivazione, quella che caratterizza la realtà di Ovation s.r.l., è riconducibile alla natura stessa dell'organizzazione. In quanto agenzia di comunicazione infatti, questa ha realtà ha sviluppato il proprio sistema di Corporate Visual Identity da sola, sfruttando totalmente le competenze dei propri collaboratori interni.

Solo Rensi Gioielli, a causa delle sue dimensioni più contenute e dalla poca esperienza maturata nel campo di CVI, non internalizza nessun passaggio dei passaggi per la creazione di un sistema d'identità visiva, ma afferma di affidare la creazione dell'intero sistema ad agenzie pubblicitarie esterne.

6.3. La comunicazione interna

La terza domanda posta agli intervistati aveva lo scopo di capire come veniva organizzata la comunicazione interna riguardo le strategie adottate dall'azienda in materia di CVI. Questo elemento è considerato importante dalla letteratura, in quanto è considerato come componente fondamentale nel momento della costruzione dell'identità (Suvatjis & Chernatony, 2005).

Dai dati raccolti è emerso che la comunicazione interna in merito alle scelte strategiche prese dalle organizzazioni sia piuttosto eterogenea. Le modalità con cui le realtà fanno fluire le informazioni al proprio interno appaiono diverse per natura, modello organizzativo o approccio.

Alcuni soggetti hanno infatti affermato di organizzare la propria comunicazione in base alla tipologia di attività che si va a realizzare:

“Se dobbiamo fare un volantino, una pagina sul giornale o materiale che va messo in store tendenzialmente non c'è tanto coinvolgimento perché sono attività operative veloci e rimangono decise nel momento. Ovviamente, a seconda dell'impegno e del tipo di attività che si va a fare aumenta il coinvolgimento soprattutto dell'area vendite.”
(Lattebusche)

Altri soggetti organizzano la propria comunicazione interna esclusivamente in base al proprio modello organizzativo. Questo fattore trova riscontro anche nella letteratura in quanto alcuni studi affermano che tra le diverse funzioni di un sistema CVI, ci sia anche quella di simboleggiare l'organizzazione ed esprimerne la sua struttura interna (Broomly, 2001).

Esso è di fatto l'elemento forse più caratterizzante per l'assetto comunicativo di un'organizzazione, perché fa prescindere alcune logiche e contribuisce a far fluire le informazioni nella direzione più efficace per un'azienda:

“La gestione interna dipende molto dal modello organizzativo seguito dall'azienda. [...]. Il marketing manager prende le scelte consultando il product manager, sia per la comunicazione che per la realizzazione del prodotto e le comunica alle altre divisioni.

Dopo di che passiamo le informazioni alle agenzie esterne e all'uffici prodotto. Una volta realizzato questo le informazioni vengono passate alla rete vendita." (Valigeria Roncato)

Anche Lago S.p.A. dichiara di utilizzare l'assetto organizzativo come principale vettore di comunicazione interna per le scelte di CVI, partendo dal marketing manager, figura cardine in questo contesto, che comunica le linee guida scelte a tutti i manager delle altre funzioni. A loro volta anche loro saranno tenuti ad informare i relativi sottoposti. Luciano Perillo, Trade Marketing Manager di Lago S.p.A., ha definito questo processo con il termine di "meccanismo a cascata" e dichiara di aver ottenuto, grazie ad esso, una comunicazione interna precisa e tempestiva. L'implementazione di questi meccanismi appare anche in letteratura come uno dei migliori modi per organizzare un sistema comunicativo interno (Bosh, Jong, & Elving, 2006), in quanto favorisce l'apprendimento dei simboli aziendali a tutti i soggetti interni.

Alcuni soggetti invece, utilizzano il confronto continuo come principale modello comunicativo interno, in quanto è ritenuto più veloce e più chiaro:

"Sicuramente una continua consultazione tra i vari dipartimenti, come la grafica e il marketing ci permette di tenere tutto sotto controllo" (YOOX NET-A-PORTER)

"Sono infatti proposti briefing settimanali in cui ideatori e designer spiegano le loro scelte strategiche a tutti gli addetti della comunicazione." (L'Oréal Paris)

6.4. Attori coinvolti

Si è cercato poi di indagare su quali siano i soggetti maggiormente responsabili per le decisioni in ambito di Corporate Visual identity, per capire quali sono gli attori coinvolti nei processi di decisione iniziale, nella costruzione delle strategie e nella condivisione delle linee guida. Dall'analisi effettuata sul campione di ricerca, è emerso una totale omogeneità per quanto riguarda questo concetto in quanto tutti i soggetti intervistati hanno affermato di affidare la costruzione del sistema CVI alla propria area marketing. Le differenze riscontrate si riferiscono ai soggetti che collaborano con l'area marketing per la definizione di scelte e logiche di partenza. In alcune realtà l'area marketing si

appoggia alla proprietà di base, in particolar modo quando si trattano decisioni legate al posizionamento:

“La direzione marketing e la proprietà laddove ci siano da valutare cambiamenti radicali.” (Officine Facco S.p.A)

Le realtà più contenute, impegnate tutt'ora nella formalizzazione di un sistema di Corporate Visual Identity ben definito, affermano invece di attivare dei processi di collaborazione con le agenzie a cui si appoggiano per la creazione effettiva dei propri elementi di riconoscibilità:

“Io, la responsabile marketing, il mio staff dell'ufficio marketing e l'agenzia a cui ci appoggiamo.” (Rensi Gioielli)

In termini generali però le aree marketing costituiscono il punto di partenza di tutte le scelte di Corporate Visual Identity, costruiscono l'identità del brand alla base e forniscono le indicazioni per la realizzazione di tutti i segni distintivi che verranno utilizzati per trasferire l'immagine di marca coordinata ai consumatori.

6.5. Affrontare cambiamenti nella CVI

Gestire i cambiamenti nei sistemi di Corporate Visual Identity è sicuramente uno degli argomenti di maggiore interesse. Le organizzazioni infatti, si trovano molto spesso ad affrontare situazioni come acquisizioni, fusioni, riposizionamenti o ringiovanimenti che implicano degli accurati processi di re-branding (Brun, 2002).

Per questo motivo è stato chiesto ai soggetti intervistati come viene affrontato questo cambiamento e come la comunicazione interna delle modifiche viene fatta fluire per ottenere i risultati desiderati.

La maggior parte degli intervistati inquadra il processo di re-branding come semplice pratica di ringiovanimento. In questa situazione le organizzazioni hanno provveduto a modificare i propri elementi distintivi partendo dal proprio manuale d'identità, che risulta l'elemento maggiormente menzionato.

Per quanto riguarda la comunicazione interna sulle modifiche, l'analisi dei dati ha fatto emergere tre situazioni d'interesse. La prima situazione è legata alla semplice modifica

del brand book, all'interno del quale l'area marketing apporta tutti gli aggiustamenti del caso per poi condividerli con tutti gli altri soggetti che devono utilizzare gli schemi grafici aziendali (Jordá-Albiñana, Ampuero-Canellas, Vila, & Rojas-Sola, 2009). In questo modo si cerca di favorire una comunicazione precisa e soprattutto facilmente condivisibile a tutti i dipendenti:

“La gestione del cambiamento all'interno del nostro gruppo è sempre stata gestita dall'area marketing per arrivare alla modifica del documento d'identità. [...] Lavorando interamente sul documento di visual identity e condividendolo con tutte le persone coinvolte nell'utilizzo di questi materiali siamo arrivati ad una perfetta coerenza.”
(Tigotà)

La seconda situazione di interesse è legata all'attivazione di pratiche per la formazione del personale al fine di garantire loro la possibilità di poter interiorizzare in maniera completa le scelte derivate dalle modifiche:

“In L'Oréal siamo molto attenti alla fase di apprendimento del personale, in quanto riteniamo che per essere comunicato in maniera ottimale il sistema di CVI vada compreso, condiviso e accettato dalla maggior parte dei livelli aziendali.” (L'Oréal Paris)

La formazione del personale come pratica per lo sviluppo della conoscenza e della relativa comunicazione dei segni distintivi aziendali è stata individuata anche nella letteratura, che conferma quanto riportato nei dati sopracitati (Topalian, 2003).

L'ultima situazione è legata al confronto continuo tra le varie parti interessate al processo di cambiamento dei segni distintivi aziendali. In alcune realtà prese in esame infatti, molte delle decisioni messe in atto derivano da uno scambio reciproco di informazioni tra l'area marketing e le altre aree coinvolte con il processo di vendita, affinché tutti i soggetti possano fornire spunti e idee per il cambiamento. Questa pratica risulta rilevante anche per la letteratura, che indica il dialogo come il vettore più efficace in ottica di comunicazione interna (Bosch, Jong, & Elving, 2005). La comunicazione interna, in questi casi, viene organizzata mediante un dialogo diretto:

“Tutte queste decisioni arrivano da dei feedback a valle, ossia dall'area vendite che ci informa tramite delle riunioni periodiche di come stanno andando i nostri prodotti. [...]”

Cerchiamo sempre di informare tempestivamente tutti gli attori coinvolti tramite briefing o riunioni periodiche.” (Valigeria Roncato)

6.6. Formalizzazione delle procedure

La formalizzazione delle procedure è sicuramente l’ambito in cui i dati raccolti hanno fatto risultare la maggiore omogeneità. Il punto di partenza era cercare di capire come le organizzazioni implementano operativamente il proprio sistema CVI e capire se e cosa hanno assimilato durante il corso degli anni (Bosch, Jong, & Elving, 2004). Per questo motivo è stato chiesto ai soggetti intervistati quali pratiche sono state regolarizzate nel tempo, come per esempio la brevettazione di sistemi o modelli ben precisi, la standardizzazione del manuale d’identità visiva o il supporto di specialisti esterni.

I dati che sono stati raccolti evidenziano come, a prescindere dalla dimensione o dalla tipologia di attività, lo strumento utilizzato da tutti i soggetti per la formalizzazione delle procedure di creazione e gestione sia il Brand Book.

Tutte le realtà intervistate hanno affermato di redigere il proprio manuale d’identità con estrema precisione, in quanto lo considerano un elemento utile per due motivazioni principali. La prima motivazione è legata all’aspetto comunicativo interno. Un’attenta redazione del brand book permette ai soggetti responsabili della CVI di condividere in maniera efficace e tempestiva tutte le informazioni legate al sistema d’identità visiva aziendale:

“Ritengo personalmente che questo sia lo strumento più efficace per la corretta gestione di un’identità visiva aziendale in quanto evita fraintendimenti e rende veloce l’apprendimento delle modifiche per tutti i soggetti.” (Lattesbusche)

La seconda motivazione invece, è legata ad all’aspetto ritenuto essenziale in un buon sistema di Corporate Visual Identity, ossia la coerenza. Garantire la coerenza tra le varie interfacce, e permettere ai consumatori di percepire il brand senza equivocarlo con altri, è infatti l’obiettivo principale che si pongono le organizzazioni:

“Ritengo che lavorare su questo elemento ci abbia dato la possibilità di rafforzare la nostra immagine coordinata” (Lago Group S.p.A.)

Parlando di modelli di operatività, solo una dei soggetti intervistati ha affermato di aver implementato un sistema regolamentato, il che è determinato probabilmente dalla sua dimensione:

“Abbiamo inoltre predisposto dei modelli di operatività che comprendono una serie di fasi: la fase di ideazione, o di modifica degli artefatti visivi, in cui designer e specialisti collaborano nell’ideazione di campagne pubblicitarie, materiali grafici, contenuti digitali ecc.; la fase di controllo con cui si esamina ciò che sta per uscire; e la fase di monitoraggio con cui si verifica la buona riuscita delle realizzazioni in base al supporto e al contesto in cui vengono inserite.” (L’Oréal Paris)

7. Discussione

7.1. Uniformità nella definizione del termine Corporate Visual Identity.

Questo primo segmento di discussione cerca di riassumere l'approccio che le aziende coinvolte in questo studio hanno con il concetto di Corporate Visual Identity. Prima della somministrazione del questionario o della realizzazione dell'intervista infatti, è stato spiegato ai soggetti intervistati cosa comprende la definizione di corporate visual identity e a che elementi fa riferimento. Ciò è stato fatto in quanto dalla letteratura emerge che le definizioni appaiono molte volte fraintendibili e i termini vengono utilizzati in modo intercambiabile (Gregersen & Johansen, 2018). La definizione proposta in partenza è *“con Corporate Visual Identity si intendono tutti i simboli e gli elementi grafici che esprimono l'essenza di un'organizzazione come per esempio logo, color palette, naming, slogan packaging, online visual identity o layout degli spazi”* (Bosch, Jong, & Elving, 2005). Il fatto che questa definizione sia stata accettata e condivisa dalla totalità dei soggetti, ci fa desumere che il concetto generale di Corporate Visual Identity sia molto radicato nelle logiche aziendali. Secondo la letteratura infatti, la visualizzazione a livello organizzativo può essere riassunta in due dimensioni, Corporate Visual Identity e Visual Identity.

7.2. La fase di creazione degli elementi sfrutta un modello misto.

La fase di creazione degli elementi visivi che vanno a comporre il sistema di Corporate Visual Identity è sicuramente uno dei momenti più importanti, in quanto pone le basi per tutto il processo operativo. Dall'analisi dei dati è evidente come il modello più seguito dalle realtà intervistate sia quello *modello misto*, che presuppone una collaborazione tra i soggetti interni all'azienda e il supporto di agenzie esterne specializzate. In particolare, è stato evidenziato che le organizzazioni utilizzano le risorse interne all'azienda per le attività di base (grafiche di base, contenuti online, piccoli

progetti, ecc.) mentre si affidano al supporto di specialisti per quanto riguarda progetti più significativi:

“All’interno della nostra area marketing è presente l’ufficio comunicazione, che a sua volta si compone di un settore grafica e un settore digital marketing. [...] abbiamo però dei supporti e delle consulenze con agenzie esterne soprattutto per quanto riguarda progetti particolarmente importanti.” (Gottardo S.p.A. – Tigotà)

Questo risultato trova conferma nella letteratura, che indica la collaborazione tra aziende e specialisti esterni come uno degli strumenti organizzativi per ottimizzare l’uso della Corporate Visual Identity.

Solo alcuni dei soggetti intervistati ha affermato di seguire, per la creazione della loro identità visiva aziendale, approcci di internalizzazione o esternalizzazione e ne è derivato che la scelta dipende dalla loro dimensione o dalla natura dell’attività dell’organizzazione.

Dallo studio possiamo dunque affermare che il modello misto, tra attività svolte internamente ed esternamente, per la creazione degli elementi visivi è sicuramente quella più utilizzata. La letteratura in questo caso conferma quanto evidenziato dai dati (Bosch, Jong, & Elving, 2004), definendo il supporto di specialisti come una variabile imprescindibile nel momento in cui si vuole implementare correttamente un sistema di CVI. Attualmente infatti, le competenze delle organizzazioni non sono così specializzate in questo ambito. In molte realtà mancano degli uffici completamente dedicati alla grafica o dipendenti con conoscenze adeguate ad utilizzare software per la progettazione, questo perché le aziende non reputano fondamentale la parte meramente operativa, preferendo porre l’attenzione al momento dell’ideazione. Nonostante la fase iniziale dell’ideazione sia importante e vada gestita internamente, anche la parte di creazione dovrebbe poter essere sviluppata, o per lo meno aggiustata dai dipendenti, creando in questo modo un legame ancora più diretto con il proprio sistema di CVI. Lo studio realizzato ha evidenziato che le organizzazioni più strutturate hanno la possibilità di creare direttamente il proprio sistema di CVI e sottolinea che, in queste situazioni, tutto il processo gestionale del sistema d’identità visiva viene facilitato. Tuttavia, la letteratura necessita di ulteriori ricerche che analizzino in modo

molto più approfondito le differenze tra modelli interni, esterni e misti, in modo tale da poter evidenziarne vantaggi e svantaggi. Questi studi potrebbero, oltre ad espandere l'ambito di ricerca della CVI, offrire degli spunti di riflessione per le organizzazioni che si trovano davanti a questa scelta gestionale, in modo da permettere loro una maggiore convinzione.

7.3. La comunicazione interna è organizzata in modo eterogeneo.

È stata inoltre indagata la comunicazione interna in merito alle scelte stilistiche, alle strategie e più in generale alla cultura aziendale. Essa è un sicuramente un aspetto che necessita alcune riflessioni, in quanto risulta una delle componenti fondamentali nel momento della costruzione d'identità aziendale (Suvatjis & Chernatony, 2005). Il flusso comunicativo dal centro decisionale agli altri soggetti responsabili dovrebbe infatti contenere informazioni altamente specifiche, al fine di aumentare la disponibilità dei dipendenti a rispettare le linee guida e aiutarli ad avere familiarità con gli elementi grafici aziendali. Questo dovrebbe portare gli stessi dipendenti ad agire come primi elementi di comunicazione, in quanto padroneggiano tutte i simboli di presentazione utilizzati dalle aziende (Bosh, Jong, & Elving, 2006). Dopo la raccolta e la conseguente analisi dei dati, si può affermare che il processo comunicativo interno è sicuramente un aspetto preso in considerazione, ma viene gestito in maniera eterogenea. Dalle realtà studiate infatti, la comunicazione interna appare implementata in maniera discontinua o poco strutturata: alcune realtà come Lattebusche per esempio, discriminano la comunicazione in base al grado di coinvolgimento secondo loro necessario per svilupparla; altri, come il caso di Lago Group S.p.A., organizzano il processo comunicativo in relazione al proprio assetto organizzativo; infine alcune realtà, sicuramente più strutturate, optano per un continuo confronto tra le parte e gli attori. A confermare quanto riportato nella letteratura infatti (Bosch A. V., 2005), in queste realtà il fluire della comunicazione permette a tutti i dipendenti di conoscere le ragioni sottostanti le scelte aziendali e permette loro di comunicarle molto più efficacemente.

Per quanto riguarda gli attori coinvolti invece, la totalità dei soggetti intervistati ha risposto indicando l'area marketing come il principale responsabile delle scelte riguardanti la CVI. Solo alcune delle realtà analizzate, in particolare soggetti caratterizzati da dimensioni di attività ridotte come Rensi Gioielli, hanno affermato di collaborare con agenzie esterne anche per la fase decisionale. In termini generali però, il risultato principale inquadra l'area marketing come la divisione soggetta alle decisioni in materia di CVI.

In termini generali, la comunicazione interna è sicuramente uno degli elementi principali per la realizzazione corretta di un buon sistema di CVI. La letteratura precedentemente analizzata infatti, sottolinea più volte quanto il supporto dei dipendenti sia fondamentale in questa direzione. Questo studio ha portato alla luce quanto il processo comunicativo interno, pur essendo considerato come un aspetto importante, necessiti di una regolamentazione forte, al fine di poterne sfruttare tutti gli aspetti positivi. La ricerca futura dovrebbe cercare di perseguire studi quantitativi sul grado di condivisione delle informazioni all'interno delle organizzazioni, al fine di capire quali siano i soggetti che necessitano di maggiore formazione e quali responsabilità devono avere.

7.4. Gli elementi a supporto del cambiamento della CVI: modifica del brand book, formazione del personale e confronto continuo tra le parti.

Il secondo segmento di discussione prende in analisi due componenti molto importanti per la gestione dei sistemi di Corporate Visual Identity. La prima corrisponde alle modalità con cui le organizzazioni affrontano i cambiamenti nei sistemi di identità visiva aziendale, quali sono le ragioni per attuare i cambiamenti, quali sono gli strumenti utilizzati e come viene gestita la comunicazione interna in merito ad essi. La seconda componente invece, riguarda la formalizzazione delle procedure con cui le organizzazioni hanno la possibilità di gestire in maniera molto più regolamentata tutti i processi inerenti alla CVI.

Dall'analisi dei dati raccolti è possibile affermare che, per i soggetti presi in considerazione, la gestione del cambiamento si riferisca principalmente alla modifica dei

simboli visivi aziendali per pratiche di re-branding legate al ringiovanimento dell'identità aziendale. La totalità degli intervistati ha risposto di aver avviato dei processi di cambiamento per cercare di rivitalizzare l'immagine della propria organizzazione. Partendo da questo presupposto sono state analizzate le modalità con cui questi cambiamenti vengono comunicati internamente, in quanto anche dalla letteratura è emersa la necessità di chiarificare e intensificare lo studio di questo momento specifico (Bolhuis, Jong, & Bosch, 2018). L'analisi ha evidenziato tre elementi principali, con cui la comunicazione interna viene gestita nei momenti di cambiamento: la condivisione del manuale d'identità, la formazione del personale e il confronto mediante riunioni o briefing.

Il manuale d'identità, condiviso da quasi la maggior parte degli intervistati, viene utilizzato per garantire una comunicazione veloce e capillare, requisiti necessari in ottica di cambiamento:

“Solitamente viene aggiornato un brand manual, che il marketing manager condivide con le altre funzioni aziendali, al fine di diffondere internamente la nuova immagine coordinata.” (Luciano Perillo, Lago Group S.p.A.)

Questo risultato è confermato anche dalla letteratura, che inquadra il brand book come uno degli elementi fondamentali per la corretta implementazione del sistema di Corporate Visual Identity a tutti i livelli (Jordá-Albiñana, Ampuero-Canellas, Vila, & Rojas-Sola, 2009).

Il manuale d'identità permette alle organizzazioni di gestire con estrema precisione tutto il sistema di CVI: in primo luogo, permette una standardizzazione massima degli elementi visivi, in quanto vengono presentati dettagliatamente tutte le caratteristiche tecniche che essi devono rispettare. In secondo luogo, dà modo alla comunicazione interna di fluire senza interruzioni e senza fraintendimenti, a prescindere dall'interfaccia sulla quale verranno apposti gli elementi. Infine, garantisce una continuità e una coerenza anche in casi di sostituzione del personale. Questa serie di vantaggi, considerati anche dalla letteratura analizzata come punti di forza per l'adozione di un brand book rigoroso, inducono le aziende a considerare il manuale d'identità visiva come un elemento fondamentale nella pianificazione strategica della CVI. Questo studio

permette di confermare quanto finora studiato dagli esperti, inquadrando il manuale d'identità come un elemento che deve essere pensato strategicamente e come elemento di vantaggio per tutta l'identità del brand. Per implementare quanto espresso però, la letteratura necessita di ulteriori ricerche in materia di *Brand Book*: la ricerca futura potrebbe indagare sul grado di condivisione e conoscenza del manuale d'identità all'interno delle organizzazioni. Questa direzione di studio permetterebbe alle aziende di capire dove la condivisione del documento d'identità visiva va intensificata al fine di ottimizzarne l'utilizzo.

Le attività di formazione del personale sono un altro elemento strategicamente molto importante, sia per la buona riuscita del sistema d'identità, sia per la comunicazione dei cambiamenti degli elementi visivi all'interno dell'organizzazione (Bosch, Jong, & Elving, 2004). L'analisi dei dati conferma quanto riportato nella letteratura, affermando che le aziende più strutturate attivano processi di formazione del personale:

"In L'Oréal siamo molto attenti alla fase di apprendimento del personale, in quanto riteniamo che per essere comunicato in maniera ottimale il sistema di CVI vada compreso, condiviso e accettato dalla maggior parte dei livelli aziendali." (L'Oréal Paris)

Queste attività di sensibilizzazione del personale risultano, anche dagli studi effettuati in precedenza, come una delle pratiche maggiormente impattante nell'implementazione di un sistema CVI, anche se forse risulta quella sfruttata in misura minore. Agire direttamente sulla formazione dei propri collaboratori permetterebbe alle organizzazioni di supportare la buona riuscita dell'intero sistema, fornendo ai dipendenti tutti gli strumenti necessari per condividere, senza equivocazioni, tutte le scelte visive aziendali. Possiamo dunque confermare che i dipendenti costituiscono una risorsa chiave per la comunicazione interna e che l'apprendimento delle logiche di base possa contribuire alla diffusione e la riuscita del sistema di Corporate Visual Identity (Topalian, 2003). Questo studio ha infatti dimostrato che le aziende considerano l'attività di formazione come un elemento da valorizzare. La ricerca futura, in questa direzione, potrebbe occuparsi di raggruppare le attività maggiormente attivate dalle

organizzazioni per la formazione del personale e di misurarne l'effettiva influenza nei sistemi di CVI.

L'ultimo elemento rilevante nelle situazioni di re-branding è il confronto continuo tra le parti interessate all'utilizzo dei segni distintivi aziendali. Dall'analisi effettuata appare fondamentale infatti, lo scambio di idee, informazioni e proposte. Le scelte di modifica infatti, sono il risultato di feedback proveniente da tutte le aree aziendali, anche quello non direttamente responsabili alla creazione della CVI. In realtà come quella di Valigeria Roncato infatti, il dialogo continuo con l'area vendite e post-vendita fornisce spunti di riflessione per eventuali modifiche agli elementi visivi in quanto esse, lavorando a stretto contatto con il cliente finale, possono comprendere meglio quali sono le caratteristiche su cui basare il proprio sistema di riconoscibilità:

“Tutte queste decisioni arrivano da dei feedback a valle, ossia dall'area vendite che ci informa tramite delle riunioni periodiche come stanno andando i nostri prodotti. Grazie all'apporto della nostra area marketing e quella web si valutano eventuali cambiamenti per i nostri prodotti, per il nostro stile comunicativo o per eventuali elementi della nostra brand identity. Cerchiamo sempre di informare tempestivamente tutti gli attori coinvolti tramite briefing o riunioni.” (Alessandro Piazzon, Valigeria Roncato)

Queste parole confermano infatti quanto riportato nella letteratura, in cui la mancante o insufficiente cooperazione tra i vari dipartimenti aziendali o lo scarso accesso alle informazioni possono rivelarsi con il tempo delle criticità per la buona riuscita del sistema di Corporate Visual Identity, e risulta come un elemento che non va assolutamente trascurato (Bosch, Jong, & Elving, 2005). Seppur la letteratura sottolinei l'importanza del dialogo tra i vari soggetti, lo studio effettuato ha portato alla luce l'esigenza di analizzare questa traiettoria con maggior attenzione. Negli studi precedentemente analizzati infatti, il dialogo viene solamente riconosciuta come una buona pratica, ma nessuno studio qualitativo o quantitativo volto a comprenderne vantaggi e risultati effettivi, è stato mai realizzato. Infatti, la ricerca futura potrebbe espandere questa traiettoria, cercando di evidenziare quali siano le principali modalità di confronto tra tutti i vari attori coinvolti. La predisposizione di questionari qualitativi

all'interno delle aziende potrebbe rivelarsi uno strumento utile per comprendere come il dialogo e il confronto continuo possa supportare i momenti di cambiamento degli elementi visivi e potrebbe aiutare le realtà coinvolte a capire dove agire con maggior attenzione per evitare fraintendimenti o blocchi nel processo comunicativo interno.

7.5. La formalizzazione delle procedure mira alla coerenza dell'intero sistema CVI.

Il secondo risultato importante per questo segmento di ricerca riguarda invece la formalizzazione delle procedure. Riuscire a regolamentare le pratiche e le attività sembra infatti essere una delle strategie migliori per implementare correttamente un sistema d'identità visiva aziendale (Bosch, Jong, & Elving, 2004). Dall'analisi della letteratura infatti, si evince che l'obiettivo finale della formalizzazione delle attività legate alla CVI, sia quello di raggiungere la coerenza, caratteristica imprescindibile della CVI. Questo trova conferma anche nell'indagine svolta, in quanto molte delle realtà intervistate hanno affermato di aver avviato la formalizzazione delle procedure proprio per raggiungere una coerenza totale in tutte le interfacce con il pubblico e per presentarsi al pubblico in maniera molto più compatta. Dall'analisi è emerso inoltre che l'elemento maggiormente soggetto alla regolamentazione e alla formalizzazione sia proprio il brand book:

“Il nostro manuale d'identità viene redatto strategicamente dall'area marketing e serve per rendere coerenti tutte le scelte aziendali.” (Pericle Ciatto - Tigotà).

Oltre alla solida regolamentazione delle procedure mediante il brand book, la letteratura sottolineava come una delle strategie migliori per ottenere la formalizzazione delle procedure fosse quella di varare alcuni modelli di operatività interni con cui gestire tutti i processi (Bosch, Jong, & Elving, 2004). Questo risultato ha trovato riscontro solo per una delle realtà intervistate. L'Oreal infatti afferma di aver studiato un percorso specifico con cui monitorare l'intero sistema di Corporate Visual Identity: *“Abbiamo inoltre predisposto dei modelli di operatività che comprendono una serie di fasi: la fase di ideazione, o di modifica degli artefatti visivi, in cui designer e*

specialisti collaborano nell'ideazione di campagne pubblicitarie, materiali grafici, contenuti digitali ecc.; la fase di controllo con cui si esamina ciò che sta per uscire; e la fase di monitoraggio con cui si verifica la buona riuscita delle realizzazioni in base al supporto e al contesto in cui vengono inserite.” (Ludovica Roncolini – L'Oréal Paris). È evidente che la dimensione e l'esperienza di realtà come quella di L'Oréal, abbia permesso di sviluppare percorsi simili, ma qualsiasi tipo di realtà dovrebbe lavorare per raggiungere una formalizzazione come quella precedentemente descritta.

Lo studio effettuato ha confermato quanto espresso dalla letteratura già esistente in materia, inquadrando la formalizzazione delle procedure come il principale strumento utile al fine di gestire correttamente tutto il sistema di CVI. Inoltre, lo studio ha evidenziato quale sia il fine ultimo delle organizzazioni, nell'implementazione delle CVI, ossia il raggiungimento della coerenza di tutti i simboli aziendali a prescindere dalla tipologia di interfaccia di relazione. Riuscire a definire l'obiettivo della coerenza come principale focus per le aziende è sicuramente un risultato importante, che trova ampia conferma nella letteratura.

La ricerca futura dovrebbe continuare ad ampliare questa traiettoria di ricerca, offrendo uno studio volto direttamente a confrontare i risultati ottenuti dalle organizzazioni dopo l'implementazione di procedure dedicate alla formalizzazione delle procedure. In questo modo le organizzazioni troverebbero la motivazione necessaria per impegnarsi nei processi di regolamentazione delle procedure e delle attività, aiutando le realtà che non si sono ancora attivate ad allinearsi.

7.6. La gestione centralizzata impatta direttamente nella buona riuscita della CVI.

L'ultima parte della discussione è incentrata sulle opinioni dei soggetti intervistati in merito all'organizzazione strategica del sistema di Corporate Visual Identity. Lo scopo era quello di capire se le organizzazioni ritengono importante investire tempo e risorse in sistemi di centralizzazione delle attività legate alla CVI, per poter comprendere quali siano gli elementi che spingono queste realtà ad impegnarsi nella loro implementazione.

Inoltre, si è cercato anche di capire se le organizzazioni abbiano o meno attività processi di valutazione del proprio sistema d'identità aziendale e come i risultati impattino nelle decisioni future.

Da una prima analisi generale dei dati emerge che l'importanza dei sistemi di Corporate Visual Identity sia un elemento condiviso da tutti i soggetti che hanno partecipato allo studio. Per questo motivo, gli intervistati condividono l'idea che una centralizzazione delle attività e una gestione strategica del sistema possa apportare dei benefici alle attività aziendali che sono legate alla CVI. In particolare, per i soggetti intervistati, la CVI risulta importante in ottica di riconoscibilità e visibilità e per questo motivo decidono di investire quanto in loro possesso per creare un sistema che sia rivolta a massimizzare la distinguibilità dei loro prodotti agli occhi dei consumatori:

“Aiuta a livello di consumatori ad identificare e ricordare meglio il marchio lattebusche, e portare quindi ad una penetrazione e un re-maintaining continuo da associare al nostro marchio. [...] L'importante è l'immediata identificazione e il collegamento con l'azienda e per questo il sistema di corporate visual identity risulta un elemento su cui lavorare fortemente per perfezionare l'immagine del proprio brand.” (Matteo Bortolo – Lattebusche)

“La gestione centralizzata della CVI consente la corretta applicazione dell'identità del brand in tutte le sue forme espressive, consentendone la percezione univoca da parte del consumatore finale.” (Luciano Perillo – Lago Group S.p.A.)

Questi risultati trovano un ampio riscontro nella letteratura, in quanto la centralizzazione della CVI ha la funzione di fornire visibilità, riconoscibilità (Broomly, 2001) e simboleggiare l'organizzazione, contribuendo in maniera positiva alla sua immagine e reputazione (Balmer & Gray, 2000).

La centralizzazione delle attività per la gestione della CVI viene identificata dalle realtà intervistate come un possibile vantaggio competitivo sfruttabile dalle aziende per guadagnare potere di mercato:

“[...] porta molteplici vantaggi in diverse divisioni. In primo luogo, nei confronti del consumatore, infatti nel momento in cui cerchi di standardizzare soprattutto a livello strutturale il lay-out del negozio dai la possibilità di farti riconoscere prima ed hai un

impatto anche in termini di costi e di economie di scala. In secondo luogo, hai benefici interni con le commesse all'interno dei negozi, con il centro logistico per la divisione del prodotto e anche con interlocutori esterni, che devono analizzare la situazione aziendale per poter valutare la tua proposta per entrare in determinati centri commerciali, ovviamente in questi casi un'uniformità del brand da più garanzie.” (Simone Berto – Forpen)

Anche questi risultati trovano nella letteratura riscontro, in quanto una forte e coerente immagine di marca può apportare al brand una serie di benefici tra cui maggior potere d'ingresso nel mercato, fonte di valore aggiunto per l'azienda, conservazione del valore per l'organizzazione e un elemento di forza nella distribuzione dei prodotti (Kahle & Kim, 2006). Molte delle realtà che sono state intervistate però, dichiarano di non aver ancora raggiunto un alto grado di centralizzazione e formalizzazione dell'attività. Questi soggetti hanno infatti affermato di stare lavorando per cercare di organizzare la gestione della CVI in maniera strategica, ma non hanno ancora ottenuto risultati significativi. Allo stesso tempo però affermano di volerlo raggiungere, continuando ad investire e a lavorare in questa direzione:

“Questo processo è ancora in corso e la sensibilizzazione su questi aspetti è assai recente.” (Paolo Seganfredo – Officine Facco S.p.A.)

“Con il passare del tempo infatti cercheremo il più possibile di regolare questo processo.”
(Anna Maggiolo – Rensi Gioielli)

“Nel momento in cui c'è l'ambizione di allargare gli orizzonti è necessario disciplinare il sistema di visual identity attraverso la formalizzazione e la corretta organizzazione dei ruoli, delle responsabilità e delle scelte” (Pericle Ciatto – Tigotà)

L'ultimo elemento di interesse riguarda la fase di monitoraggio finale, che costituisce un momento molto importante al fine capire quali elementi organizzativi vanno implementati. L'analisi della letteratura infatti, propone alcuni strumenti di auditing che auspicabilmente riuscirebbero ad evidenziare alle aziende eventuali criticità nell'organizzazione e nella gestione dei sistemi di Corporate Visual Identity (Bosh, Jong, & Elving, 2006). Purtroppo, cercando una corrispondenza con i risultati dell'analisi

svolta, si può affermare che gli strumenti di monitoraggio non siano ancora così sviluppati, se non nelle realtà di dimensioni molto più importanti:

“Ad oggi non sono presenti sistemi di valutazione diretta o indiretta della CVI verso i nostri stakeholders” (Paolo Seganfredo – Officine Facco S.p.A.)

“Al momento non abbiamo ancora lavorato per creare un momento di controllo che ci permetta di valutare l’effettiva operatività della nostra CVI, con il tempo cercheremo di migliorarci” (Giovanni Cintolo – Ovation S.r.l.)

Lo studio condotto ha permesso di confermare quanto ipotizzato in tutti gli altri studi precedentemente realizzati ed evidenziare quanto la gestione centralizzata ed organizzata dei sistemi di *Corporate Visual Identity* possa influire nella buona riuscita dello stesso. Una gestione corretta e particolarmente attenta può inoltre supportare la corretta espressione dell’identità aziendale e permettere alle aziende di apparire in maniera univoca agli occhi del pubblico.

La ricerca futura può sicuramente ampliare quanto realizzato finora. Pur essendo presenti studi che analizzino l’importanza della centralizzazione dell’attività legate alla CVI, la ricerca necessita maggiore attenzione sulle modalità in cui le organizzazioni realizzano la centralizzazione. Inoltre, uno studio accurato che porti alla luce gli effettivi vantaggi dell’accentramento della CVI potrebbe essere utile ai manager e fornire spunti alle organizzazioni che necessitano di chiarire gli step fondamentali su cui lavorare nel momento della pianificazione di un sistema d’identità visiva.

Conclusioni

Il presente lavoro di tesi nasce dalla volontà di approfondire gli studi relativi alle strategie con cui le aziende creano, organizzano e gestiscono i *sistemi di Corporate Visual Identity*.

All'interno primo capitolo, si è cercato di riassumere quale sia il potere delle immagini all'interno del marketing, illustrando i principi base della comunicazione visiva. Si è inoltre cercato di offrire una revisione della terminologia in materia di identità visiva, in quanto dalla letteratura risulta spesso confuso. Nel secondo capitolo invece, si è descritta la pratica del *design* e più in generale della gestione della creatività all'interno delle organizzazioni, evidenziando i modelli e le teorie più diffusi.

Nel terzo capitolo si è introdotto il concetto di *branding*, fornendo una presentazione di quelle che sono le funzioni e le caratteristiche di un marchio. L'analisi si è concentrata sulle due dimensioni di un brand direttamente correlate alla CVI: *brand image* e *brand identity*.

Il quarto capitolo ha cercato di riassumere il tema della corporate visual identity, offrendo una panoramica di quelli che sono gli elementi caratterizzanti di questo sistema e le ragioni della sua importanza.

Si è poi passati alla realizzazione di un'indagine qualitativa, che ha lo scopo di comprendere quale sia l'impatto delle pratiche organizzativo-gestionali sulla *Corporate Visual Identity*. La creazione *ad hoc* di uno studio su dodici aziende vuole di fatto confrontare le opinioni riportate nella letteratura e colmare alcuni gap.

Dall'analisi dei dati raccolti è stato possibile trarre alcune considerazioni d'interesse.

La fase di creazione degli elementi visivi viene gestita dalle aziende tramite modelli misti, creando vere e proprie *partnerships* tra l'organizzazione e specialisti esterni in grafica o comunicazione.

La comunicazione interna in merito alle scelte stilistiche e alle strategie per la CVI è organizzata secondo modalità eterogenee. Tra le più diffuse si riscontrano una comunicazione in base al grado di coinvolgimento delle attività, un'organizzazione

determinata in base all'assetto organizzativo e un'organizzazione basata su un continuo confronto tra le parti.

I cambiamenti nei sistemi di CVI vengono effettuati principalmente per perseguire strategie di ringiovanimento del marchio e gli elementi utilizzati per supportarne la comunicazione all'interno dell'organizzazione sono il brand book, la formazione del personale e il dialogo mediante riunioni o briefing.

La formalizzazione delle procedure invece, è considerata la strategia migliore per implementare correttamente un sistema d'identità visiva. Per raggiungere questo risultato, le realtà in studio affermano di aver intensificato le attività di redazione e monitoraggio del loro manuale d'identità visiva.

Tutti questi risultati trovano appoggio nella letteratura finora disponibile per quanto riguarda i sistemi di CVI. L'obiettivo delle organizzazioni risulta quindi la massimizzazione della coerenza in tutte le interfacce di comunicazione con il pubblico, in quanto essa aumenta riconoscibilità, memorabilità e fidelizzazione.

L'ultimo segmento di ricerca ha cercato di analizzare l'opinione degli intervistati in merito alla centralizzazione delle attività di CVI per capire se l'impatto possa influire nella buona riuscita dell'intero sistema. Le risposte ottenute confermano che una gestione centralizzata della CVI è considerata necessaria. Gli intervistati affermano che questa pratica si traduca in un vantaggio competitivo da sfruttare in moltissime direzioni. I soggetti meno impegnati nella centralizzazione affermano invece di riconoscerne l'importanza e dichiarano di star lavorando all'implementazione di un'organizzazione strategica.

Per rispondere alla domanda di ricerca dell'elaborato, si può affermare che le modalità con cui le organizzazioni pensano strategicamente al processo informativo interno condizionano direttamente la riuscita dell'intero sistema d'identità visiva. Un'ottima pianificazione della comunicazione interna in questo senso risulta un elemento imprescindibile per le organizzazioni, che devono studiare in maniera attenta i ruoli e le responsabilità di ciascun soggetto incluso nel processo di gestione della CVI.

Il lavoro vuole apportare una nuova prospettiva alla letteratura esistente, che si concentra più sugli elementi grafici che sulla gestione organizzativa del sistema di *Corporate Visual Identity*, portando alla luce numerose questioni.

Lo studio realizzato ha evidenziato che le organizzazioni più strutturate hanno la possibilità di creare direttamente il proprio sistema di CVI e che, in queste situazioni, tutto il processo gestionale del sistema d'identità visiva viene facilitato. Inoltre, il processo comunicativo interno, pur essendo considerato come un aspetto importante, necessita di una regolamentazione forte, al fine di poterne sfruttare tutti gli aspetti positivi.

La ricerca evidenzia che le aziende considerano l'attività di formazione come un elemento da valorizzare, ma ha portato alla luce l'esigenza di analizzare questa traiettoria con maggior attenzione.

Per quanto riguarda la formalizzazione delle procedure, lo studio effettuato ha confermato quanto espresso dalla letteratura già esistente in materia, inquadrando la formalizzazione delle procedure come il principale strumento utile al fine di gestire correttamente tutto il sistema di CVI. Inoltre, ha evidenziato quale sia il fine ultimo delle organizzazioni, nell'implementazione delle CVI, ossia il raggiungimento della coerenza di tutti i simboli aziendali a prescindere dalla tipologia di interfaccia di relazione.

Anche l'indagine sull'efficacia della gestione centralizzata ha permesso di confermare quanto ipotizzato in tutti gli altri studi precedentemente realizzati, evidenziando quanto la un'organizzazione strategica e pianificata dei sistemi di *Corporate Visual Identity* possa influire nella buona riuscita dello stesso. Una gestione corretta e particolarmente attenta può inoltre supportare la corretta espressione dell'identità aziendale e permettere alle aziende di apparire in maniera univoca agli occhi del pubblico.

Prospettive di ricerca futura

In ambito di creazione del sistema CVI, la ricerca futura necessita di ulteriori ricerche che analizzino in modo molto più approfondito le differenze tra modelli interni, esterni e misti, in modo tale da poter evidenziarne vantaggi e svantaggi. Questi studi

potrebbero, oltre espandere l'ambito di ricerca della CVI, offrire degli spunti di riflessione per le organizzazioni che si trovano davanti a questa scelta gestionale, in modo da permettere loro una maggiore convinzione.

Un'altra traiettoria da analizzare dovrebbe cercare di perseguire studi quantitativi sul grado di condivisione delle informazioni all'interno delle organizzazioni, al fine di comprendere quali siano i soggetti che necessitano di maggiore formazione e quali responsabilità devono avere. La ricerca futura, in questa direzione, potrebbe occuparsi di raggruppare le attività maggiormente attivate dalle organizzazioni per la formazione del personale e di misurarne l'effettiva influenza nei sistemi di CVI.

Sempre in ambito di formalizzazione delle procedure, la letteratura necessita di ulteriori ricerche in materia di *Brand Book*: studi futuri potrebbero indagare sul grado di condivisione e conoscenza del manuale d'identità all'interno delle organizzazioni. Questa direzione di studio permetterebbe alle aziende di capire dove la condivisione del documento d'identità visiva va intensificata al fine di ottimizzarne l'utilizzo. La ricerca futura dovrebbe continuare ad ampliare questa traiettoria di ricerca, offrendo uno studio volto direttamente a confrontare i risultati ottenuti dalle organizzazioni dopo l'implementazione di attività dedicate alla formalizzazione delle procedure. In questo modo le organizzazioni troverebbero la motivazione necessaria per impegnarsi nei processi di regolamentazione delle procedure e delle attività, aiutando le realtà che non si sono ancora attivate ad allinearsi.

Anche l'ambito relativo al confronto tra le parti dovrebbe essere oggetto d'indagine nelle prossime ricerche, al fine di evidenziare quali siano le principali modalità di confronto tra tutti i vari attori coinvolti. La predisposizione di questionari qualitativi all'interno delle aziende potrebbe rivelarsi uno strumento utile per comprendere come il dialogo e il confronto continuo possa supportare i momenti di cambiamento degli elementi visivi e potrebbe aiutare le realtà coinvolte a capire dove agire con maggior attenzione per evitare fraintendimenti o blocchi nel processo comunicativo interno.

Un sistema centralizzato di CVI, che preveda la definizione di ruoli, la formalizzazione delle procedure e lo sviluppo di modelli di operatività, pur configurandosi come presupposto per la gestione ottimale dell'identità aziendale, presenta potenzialità

ancora inesplorate e studi più approfonditi a riguardo potrebbero evidenziarne i vantaggi in termini di memorabilità, riconoscibilità e fidelizzazione aziendale.

La ricerca futura può sicuramente ampliare quanto realizzato finora. Pur essendo presenti studi che analizzino l'importanza della centralizzazione dell'attività legate alla CVI, la ricerca necessita maggiore attenzione sulle modalità in cui le organizzazioni realizzano la centralizzazione. Inoltre, uno studio dedicato agli effettivi vantaggi dell'accentramento della CVI potrebbe essere utile ai manager e fornire spunti alle organizzazioni che necessitano di chiarire gli *step* fondamentali su cui lavorare nel momento della pianificazione di un sistema d'identità visiva.

Limitazioni

Lo studio messo in atto potrebbe aver risentito di alcune limitazioni:

- La situazione pandemica che stiamo fronteggiando, a causa dell'infezione da COVID-19, non ha permesso il capillare raggiungimento di tutti i soggetti inizialmente presi in considerazione. Su un totale di 30 soggetti a cui è stata chiesta la partecipazione al progetto, meno della metà ha accettato di rilasciare un'intervista.
- A causa di alcune limitazione poste da vincoli aziendali in materia di consenso ai dati sensibili, non ha permesso di analizzare con attenzione alcuni elementi oggetto di ricerca. In particolare, molte realtà prese in esame non hanno potuto rispondere in merito alle strategie di organizzazione interna considerate come dato sensibile.

Appendice

Questionario

Nome e cognome:

Azienda:

Posizione:

- 1) Di quali elementi si compone il vostro sistema di Corporate Visual Identity (es. nome; logo; color palette; slogan; ecc.)?
- 2) Come viene gestito a livello generale il processo di creazione degli elementi visivi (es. internamente con ufficio grafica; esternamente con agenzie di grafica pubblicitaria; modelli misti con supporto di grafici; ecc.)?
- 3) Concentrandosi sulla gestione interna della CVI, come viene organizzata la comunicazione interna riguardo le strategie adottate dall'azienda in materia di CVI (es. processo decisionale; sensibilizzazione dei dipendenti; ruolo dei manager; ecc.)?
- 4) Quali sono le figure principali a cui fanno capo le scelte riguardanti la CVI?
- 5) Nel corso della vostra storia aziendale, avete mai avviato dei processi di modifica degli elementi visivi o processi di re-branding (magari a seguito di fusioni aziendali; acquisizioni; riposizionamento; ecc.)? Se sì, come è stato gestito il cambiamento e come è stata organizzata la comunicazione interna riguardo le modifiche apportate?
- 6) Nel corso degli anni, siete arrivati alla formalizzazione di procedure per la creazione e la gestione degli elementi visivi che rappresentano la vostra azienda

(sistemi o modelli ben precisi; standardizzazione del manuale di identità visiva; supporto degli specialisti; ecc.)?

- 7) Ritenete che una gestione centralizzata ed organizzata della corporate visual identity possa aver contribuito a migliorare la corretta percezione dell'immagine aziendale sia verso gli stakeholder interni che esterni? Come riuscite a valutare gli effettivi benefici?

Nome e cognome: Matteo Bortoli

Azienda: Lattebusche

Posizione: Direttore Marketing

- 1) Di quali elementi si compone il vostro sistema di Corporate Visual Identity (es. nome; logo; color palette; slogan; ecc.)?

Il nostro sistema di Corporate Visual Identity è tradizionale e si compone di un logo, uno slogan ed una color palette che viene utilizzata per tutti gli artefatti grafici. Il logo che è "lattebusche" nasce dall'unione della parola "latte" con "Busche" che è il paese in cui ha sede l'azienda. In passato l'azienda prendeva il nome di "latteria sociale e cooperativa dell'alta feltrina", poi il nome è stato abbreviato dagli anni 80' a lattebusche e si è scelto di apportare il logo con colore azzurro. Questa modifica realizzata negli ultimi anni ha lo scopo rafforzare l'italianità dei nostri prodotti. E' stata aggiunta la bandiera del nostro paese come fascia al di sotto. Gli elementi grafici vengono utilizzati sia nei packaging dei nostri prodotti che nelle insegne. In alcune situazioni è presente anche il nostro pay-off "100% latte italiano locale di casa tua". Più che per una logica di payoff ma per sottolineare il messaggio della provenienza della materia prima. Da 7-8 anni risulta invariato, abbiamo l'intenzione di cambiare il payoff in ottica di modernizzazione mentre il logo lo manterremo uguale.

- 2) Come viene gestito a livello generale il processo di creazione degli elementi visivi (es. internamente con ufficio grafica; esternamente con agenzie di grafica pubblicitaria; modelli misti con supporto di grafici; ecc.)?

All'interno dell'ufficio marketing abbiamo qualche dipendente che ha delle competenze a livello grafico. Essi vengono sfruttati per alcune grafiche base dei nostri prodotti, tendenzialmente per la parte online (persona che segue i social). Tendenzialmente però, il 99% delle realizzazioni grafiche vengono realizzate da un'agenzia che traduce le informazioni date dall'ufficio marketing. Le idee e le linee guida vengono date dall'ufficio marketing e loro si occupano solo della parte operativa.

- 3) Concentrandosi sulla gestione interna della CVI, come viene organizzata la comunicazione interna riguardo le strategie adottate dall'azienda in materia di CVI (es. processo decisionale; sensibilizzazione e formazione dei dipendenti; ruolo dei manager; ecc.)?

Se dobbiamo fare un volantino una pagina sul giornale o materiale che va messo in store tendenzialmente non c'è tanto coinvolgimento perché sono attività operative veloci e rimangono decise nel momento. Ovviamente, a seconda dell'impegno e del tipo di attività che si va a fare, aumenta il coinvolgimento soprattutto dell'area vendite. Per esempio, prendendo in analisi il packaging, l'area marketing presenta l'idea ma l'area vendite collabora per fornire degli accorgimenti operativi all'idea di base. Anche per distinguersi dai competitor l'area vendite può fornire delle informazioni in più per perfezionare le scelte grafiche e visive. Anche il confronto con i responsabili dei punti vendita è efficace. Più complicate da gestire invece, sono le decisioni per riguardanti le attrezzature o gli spazi aziendali. Questi ambiti sono particolarmente impattanti e per questo motivo c'è un confronto con la direzione generale e con le altre aree in modo che anche loro possano rispondere in modo corretto. Per quanto riguarda le decisioni importanti quindi, si opta per un coinvolgimento a tutti i livelli.

4) Quali sono le figure principali a cui fanno capo le scelte riguardanti la CVI?

Le scelte riguardanti il nostro sistema di CVI sono a capo della nostra area marketing, in particolare all'ufficio comunicazione. Essi sono responsabili dell'ideazione e della formalizzazione delle strategie da seguire, si occupano di fornire le linee guida a tutti i collaboratori. La comunicazione tra i livelli viene gestita quindi dai responsabili dell'area marketing utilizzando un manuale di identità da loro predefinito che aiuta a rendere il processo di circolazione delle informazioni più veloce ed efficace.

5) Nel corso della vostra storia aziendale, avete mai avviato dei processi di modifica degli elementi visivi o processi di re-branding (magari a seguito di fusioni aziendali; acquisizioni; riposizionamento; ecc.)? Se sì, come è stato gestito il cambiamento e come è stata organizzata la comunicazione interna riguardo le modifiche apportate?

Non sono mai state realizzate fusioni, ma per lo più acquisizioni quindi l'immagine della nostra azienda a seguito di questi eventi non ha mai subito modifiche significative. Il logo e i packaging sono stati adattati nel tempo. Quattro anni fa è stata realizzata un'operazione forse a livello di libri di marketing non considerata corretta: i colori del packaging sono stati cambiati dal blu elettrico al bianco. I colori storici, al tempo innovativi per il settore lattiero-caseario, il blu (rappresenta la freschezza) il viola (che doveva rappresentare la terra). I colori distintivi sono stati mantenuti ma è stato cambiato l'assetto con l'aggiunta del bianco. Si voleva fornire un'immagine più moderna e si voleva distinguersi dalla concorrenza e dai primi prezzi che utilizzavano il colore del blu. A questo si è aggiunta la considerazione che sul packaging blu la scritta bianca si perdeva e non era facilmente riconoscibile. Un lavoro simile è stato fatto per il mondo del gelato, e scegliendo di prendere delle vaschette trasparenti nel momento in cui il settore in evoluzione ha portato al mostrare direttamente dal packaging il prodotto interno. Oggi il packaging è sempre più parlante il consumatore cerca sempre di più di informarsi attraverso di esso, sia per i contenuti del prodotto sia per i valori dell'azienda. La comunicazione relativa a queste modifiche è stata sicuramente fondamentale per la buona riuscita delle

strategie adottate. L'area marketing ha provveduto ad informare in maniera completa e precisa tutti i collaboratori e tutti gli utilizzatori dei segni grafici, a prescindere dal livello in cui essi operavano. Questo ha portato ad una capillare informazione sulle modifiche che è stata efficace anche grazie alla condivisione di un manuale di identità completo e aggiornato.

- 6) Nel corso degli anni, siete arrivati alla formalizzazione di procedure per la creazione e la gestione degli elementi visivi che rappresentano la vostra azienda (sistemi o modelli ben precisi; standardizzazione del manuale di identità visiva; supporto di specialisti; manuale d'identità visiva; ecc.)?

Quando abbiamo rifatto il packaging per i prodotti freschi abbiamo cercato di unificare quelli che prima per linee erano diversi, cercando di renderli coerenti e omogenei. La resa di un'immagine su un supporto che è carta piuttosto che cartone e plastica è sicuramente diversa ma abbiamo cercato di unificare il tutto. Abbiamo cercato di farlo costruendo un manuale che riassume in maniera precisa tutte le scelte grafiche aziendali per ogni tipologia di materiale sulle quali apporli. Abbiamo quindi specificato gli schemi da utilizzare sia per gli store o per i materiali promozionali cercando di renderli coerenti con quelli che sono i nostri prodotti. Anche la cancelleria aziendale è stata ridisegnata collegandosi a quello che è stato definito nel documento di identità aziendale. Ritengo personalmente questo sia lo strumento più efficace per la corretta gestione di un'identità visiva aziendale in quanto evita fraintendimenti e rende veloce l'apprendimento delle modifiche per tutti i soggetti.

- 7) Ritenete che una gestione centralizzata ed organizzata della corporate visual identity possa aver contribuito a migliorare la corretta percezione dell'immagine aziendale sia verso gli stakeholder interni che esterni? Come riuscite a valutare gli effettivi benefici?

Sicuramente unificare il più possibile quello che è l'immagine aiuta a livello di consumatori ad identificare e ricordare meglio il marchio lattebusche, e portare

quindi ad una penetrazione e un re-minding continuo da associare al nostro marchio. La valutazione di cosa può apportare è difficile da quantificare ma sono certo che abbia apportato dei vantaggi soprattutto curando i dettagli e lasciando niente al caso. Un errore che spesso si fa è valutare solo l'estetica, l'importante è l'immediata identificazione e il collegamento con l'azienda e per questo il sistema corporate visual identity risulta un elemento su cui lavorare fortemente per perfezionare l'immagine del proprio brand.

Nome e cognome: Paolo Seganfredo

Azienda: Officine Facco S.p.A.

Posizione: Responsabile Marketing

1) Di quali elementi si compone il vostro sistema di Corporate Visual Identity (es. nome; logo; color palette; slogan; ecc.)?

Il marchio Facco è costituito da una parte "lettering" composta dal nome Facco e da uno slogan "Poultry Equipment" riportato sotto Facco. Si identifica anche una parte grafica composta dal pittogramma che richiama il settore avicolo del quale l'azienda fa parte.

2) Come viene gestito a livello generale il processo di creazione degli elementi visivi (es. internamente con ufficio grafica; esternamente con agenzie di grafica pubblicitaria; modelli misti con supporto di grafici; ecc.)?

La gestione della parte grafica a livello di comunicazione viene gestita internamente per le attività "ordinarie", esternamente con il supporto di professionisti per lavorazioni straordinarie o di particolare complessità.

3) Concentrandosi sulla gestione interna della CVI, come viene organizzata la comunicazione interna riguardo le strategie adottate dall'azienda in materia di CVI (es. processo decisionale; sensibilizzazione e formazione dei dipendenti; ruolo dei manager; ecc.)?

L'ufficio marketing mette a disposizione degli strumenti (presentazioni, loghi, guide specifiche) per allineare l'interno verso l'utilizzo corretto di tutti i materiali di comunicazione non gestiti direttamente dall'ufficio. Attraverso l'intranet aziendale l'azienda ha a disposizione questi documenti utili per raggiungere l'obiettivo.

4) Quali sono le figure principali a cui fanno capo le scelte riguardanti la CVI

La direzione marketing e la proprietà laddove ci siano da valutare cambiamenti radicali

5) Nel corso della vostra storia aziendale, avete mai avviato dei processi di modifica degli elementi visivi o processi di re-branding (magari a seguito di fusioni aziendali; acquisizioni; riposizionamento; ecc.)? Se sì, come è stato gestito il cambiamento e come è stata organizzata la comunicazione interna riguardo le modifiche apportate?

Nel passato ci sono stati degli aggiornamenti grafici del logo ma a livello di comunicazione esterna non sono state intraprese particolari azioni. Internamente tutti i materiali sono stati rivisti e aggiornati da parte dell'ufficio marketing.

6) Nel corso degli anni, siete arrivati alla formalizzazione di procedure per la creazione e la gestione degli elementi visivi che rappresentano la vostra azienda (sistemi o modelli ben precisi; standardizzazione del manuale di identità visiva; supporto di specialisti; manuale d'identità visiva; ecc.)?

Ad oggi l'azienda dispone ed ha condiviso un manuale di Brand Identity. L'ufficio marketing resta il riferimento interno per qualsiasi supporto o consulenza per la gestione della CVI nell'uniformare e perfezionare tutta la documentazione cartacea o online relativa al brand.

7) Ritenete che una gestione centralizzata ed organizzata della corporate visual identity possa aver contribuito a migliorare la corretta percezione dell'immagine

aziendale sia verso gli stakeholder interni che esterni? Come riuscite a valutare gli effettivi benefici?

Certamente sì anche se in Faccio questo processo è tutt'oggi in corso e la sensibilizzazione su questi aspetti è assai recente. Ad oggi non sono presenti sistemi di valutazione diretta o indiretta della CVI verso i nostri stakeholders ma in futuro saranno implementati dei survey specifici per valutare questi aspetti.

Nome e cognome: Luciano Perillo

Azienda: Lago Group S.p.A.

Posizione: Trade Marketing Specialist

1) Di quali elementi si compone il vostro sistema di Corporate Visual Identity (es. nome; logo; color palette; slogan; ecc.)?

Gli elementi principali utilizzati sono nome, anno di fondazione e logo sviluppato in quattro colori.

2) Come viene gestito a livello generale il processo di creazione degli elementi visivi (es. internamente con ufficio grafica; esternamente con agenzie di grafica pubblicitaria; modelli misti con supporto di grafici; ecc.)?

In Lago utilizziamo un modello misto: è infatti presente un ufficio di grafica interno che si occupa delle mansioni principali e degli aggiustamenti. Abbiamo inoltre il supporto di agenzie di comunicazione e di grafica pubblicitaria esterne, con le quali collaboriamo per le campagne più complesse o per i progetti che richiedono una maggior attenzione.

3) Concentrandosi sulla gestione interna della CVI, come viene organizzata la comunicazione interna riguardo le strategie adottate dall'azienda in materia di CVI (es. processo decisionale; sensibilizzazione e formazione dei dipendenti; ruolo dei manager; ecc.)?

Il responsabile del cvi (marketing manager) comunica le linee guida del brand ai manager delle altre funzioni, i quali sono tenuti ad informare i relativi sottoposti.

Questo meccanismo che definiamo a cascata ci permette di ottenere una comunicazione interna precisa e tempestiva.

4) Quali sono le figure principali a cui fanno capo le scelte riguardanti la CVI?

Marketing manager, chief commercial officer, amministratore delegato.

5) Nel corso della vostra storia aziendale, avete mai avviato dei processi di modifica degli elementi visivi o processi di re-branding (magari a seguito di fusioni aziendali; acquisizioni; riposizionamento; ecc.)? Se sì, come è stato gestito il cambiamento e come è stata organizzata la comunicazione interna riguardo le modifiche apportate?

Sì, sono stati effettuati dei re-branding. Solitamente viene redatto un brand manual da chi ha sviluppato il progetto (agenzia di comunicazione, partner strategico) che il marketing manager condivide con le altre funzioni aziendali, al fine di diffondere internamente la nuova immagine coordinata.

6) Nel corso degli anni, siete arrivati alla formalizzazione di procedure per la creazione e la gestione degli elementi visivi che rappresentano la vostra azienda (sistemi o modelli ben precisi; standardizzazione del manuale di identità visiva; supporto di specialisti; manuale d'identità visiva; ecc.)?

Al di là del processo comunicativo interno, penso che l'elemento più regolamentato in ambito di CVI sia il Brand Manual. Con il corso degli anni siamo arrivati al perfezionamento del manuale d'identità visiva che contiene tutte le linee guida in merito di CVI. Ritengo che lavorare su questo elemento ci abbia dato la possibilità di rafforzare la nostra immagine coordinata.

7) Ritenete che una gestione centralizzata ed organizzata della corporate visual identity possa aver contribuito a migliorare la corretta percezione dell'immagine aziendale sia verso gli stakeholder interni che esterni? Come riuscite a valutare gli effettivi benefici?

La gestione centralizzata della CVI consente la corretta applicazione dell'identità del brand in tutte le sue forme espressive, consentendone la percezione univoca da parte del consumatore finale.

Nome e cognome: Pericle Ciatto

Azienda: Gottardo S.p.A. - Tigotà

Posizione: Direttore Marketing

1) Di quali elementi si compone il vostro sistema di Corporate Visual Identity (es. nome; logo; color palette; slogan; ecc.)?

Il nostro sistema di identità aziendale si compone di un nome ossia Tigotà, un logo, una color palette e un pay-off. Tutti questi elementi sono il risultato di una serie di scelte strategiche di base, effettuate dalla nostra area marketing che ha il compito di ideare tutti gli elementi di promozione per il nostro brand. Nel definire il nostro sistema di corporate visual identity abbiamo deciso di specificare con estrema precisione quali sono le regole e le indicazioni da seguire e per questo motivo abbiamo deciso di istituire un brand book. All'interno di questo manuale sono indicate con precisione le proporzioni del naming, il font, il logo e i simboli aziendali, il pay-off e il preciso codice pantone relativo ai colori di Tigotà. Il seguire alla lettera questo brand book ci permette di mantenere una comunicazione coerente ed efficace ai nostri consumatori, sviluppandone una sorta di ricordo nella loro mente. Per questo motivo abbiamo anche cercato di registrare il verde Tigotà in modo da poter avere l'uso esclusivo della tonalità e poter utilizzarlo come elemento di distinguibilità del nostro brand: tuttavia la strada per la registrazione è molto complicata. Tigotà è nato nel 2009 facciamo anche parte di "acqua e sapone" anche se è un consorzio nazionale diviso territorialmente. In quel periodo tutti i punti vendita per la casa e la persona avevano tutte insegne che andavano sui toni del blu e dell'azzurro. Quando è nato Tigotà la scelta più facile sarebbe stato seguire la tonalità relativa alla categoria di prodotti in questione, per distinguerci abbiamo deliberatamente deciso di staccarci dalle logiche passate e scegliere qualcosa di

diverso e impattante per ottenere una maggiore differenziazione. Ci siamo resi conto che utilizzando un colore nettamente diverso da quello dei concorrenti siamo stati subito identificati come Tigotà. Nel momento in cui c'è l'ambizione di allargare gli orizzonti è necessario disciplinare il sistema di visual identity attraverso le formalizzazioni e la corretta organizzazione dei ruoli, delle responsabilità e delle scelte.

2) Come viene gestito a livello generale il processo di creazione degli elementi visivi (es. internamente con ufficio grafica; esternamente con agenzie di grafica pubblicitaria; modelli misti con supporto di grafici; ecc.)?

La creazione del sistema visual identity parte dall'ufficio marketing e comunicazione e nel caso di Tigotà viene quasi totalmente internalizzata. All'interno della nostra area marketing è presente l'ufficio comunicazione, che a sua volta si compone di un settore "grafica" e un settore "digital marketing". Tutti i materiali grafici vengono prodotti per la maggior parte internamente, abbiamo però dei supporti e delle consulenze con agenzie esterne soprattutto per quanto riguarda progetti particolarmente importanti. Il modus operandi è quello di condividere con i soggetti partner esterni, il documento di visual identity, in modo da informare sull'utilizzo aziendale degli elementi visivi. Questo ci permette di farli lavorare con estrema fluidità e pochissimi intoppi, inoltre permette di ridurre drasticamente gli errori e quindi i tempi di realizzazione. La gestione della creazione all'interno della nostra realtà può quindi considerarsi mista.

3) Concentrandosi sulla gestione interna della CVI, come viene organizzata la comunicazione interna riguardo le strategie adottate dall'azienda in materia di CVI (es. processo decisionale; sensibilizzazione e formazione dei dipendenti; ruolo dei manager; ecc.)?

In Tigotà abbiamo un ufficio marketing e comunicazione interno, quindi la catena di utilizzo dei materiali visivi è molto corta e difficilmente escono materiali sbagliati, ma abbiamo optato per la stesura di un documento da seguire in modo tale da velocizzare il processo di apprendimento anche per i nuovi assunti o per le nuove

aperture di punti vendita. Ritengo che il processo decisionale di Tigotà sia chiaramente più snello in quanto avendo il centro decisionale al proprio interno c'è un confronto continuo tra i vari soggetti. L'approvazione per le idee e le regole sono discusse volta per volta e risultano per questo molto più chiare rispetto ad altre realtà.

4) Quali sono le figure principali a cui fanno capo le scelte riguardanti la CVI?

Io il responsabile marketing in collaborazione con tutti i membri dell'ufficio marketing.

5) Nel corso della vostra storia aziendale, avete mai avviato dei processi di modifica degli elementi visivi o processi di re-branding (magari a seguito di fusioni aziendali; acquisizioni; riposizionamento; ecc.)? Se sì, come è stato gestito il cambiamento e come è stata organizzata la comunicazione interna riguardo le modifiche apportate?

A seguito di processo di re-branding abbiamo deciso di modificare alcuni specifici elementi del logo e conseguentemente abbiamo modificato il documento redatto: l'obiettivo era proprio quello di garantire l'uniformità nelle varie piattaforme di relazione con i clienti. Un caso specifico può essere quello dei social network e della gadgettistica. Battere sempre con lo stesso messaggio e con la stessa modalità di presentazione è più importante di avere un sistema corporate visual identity (bei simboli) bello dal punto di vista estetico, per entrare nella testa di chi guarda. La gestione del cambiamento all'interno del nostro gruppo è sempre stata gestita partendo dall'area marketing per arrivare alla modifica del documento di identità. I processi di modifica sono stati gestiti per lo più internamente e quindi non coinvolgendo direttamente tutti i colleghi o le persone coinvolte. L'esempio più emblematico è quello del re-branding di uno dei nostri Private Label: per il marchio homecircus (prodotti per la casa) ci siamo resi conto tramite delle ricerche di mercato che l'intera veste grafica di questa linea di prodotti non funzionava. Essendo dei distributori e non i diretti produttori abbiamo dovuto dare delle precise

indicazioni per quanto riguardano le scelte. Abbiamo costruito internamente delle linee guida e costruito uno specifico documento da fornire ai produttori. L'approvazione dei prodotti tramite la condivisione agli esterni è stata favorita grazie a dei dall'ufficio comunicazione. Lavorando internamente sul documento di visual identity e condividendolo con tutte le persone coinvolte nell'utilizzo di questi materiali siamo arrivati ad una perfetta coerenza.

6) Nel corso degli anni, siete arrivati alla formalizzazione di procedure per la creazione e la gestione degli elementi visivi che rappresentano la vostra azienda (sistemi o modelli ben precisi; standardizzazione del manuale di identità visiva; supporto di specialisti; manuale d'identità visiva; ecc.)?

Per quanto riguarda la formalizzazione di procedure penso che l'elemento più rilevante sia il documento di identità o brand book, che noi consideriamo fondamentale per qualsiasi tipo di realizzazione. Questo documento riporta esattamente le regole da seguire per utilizzare tutti gli elementi grafici che caratterizzano la nostra azienda e viene condiviso con tutte le persone che hanno in carico, all'interno delle loro mansioni, l'uso degli elementi grafici Tigotà. Il nostro manuale di identità viene redatto strategicamente dall'area marketing e serve per rendere coerente tutte le scelte aziendali (es. colore delle polo aziendali ha lo stesso codice pantone del logo).

In questo caso è molto importante anche per le proporzioni, per il font, e per la collocazione del logo. Anche per la coerenza del payoff risulta molto importante da replicare, in quanto potrebbe subire delle variazioni se non viene regolato con estrema attenzione all'interno del documento ufficiale. Lo stesso vale per il colore. Per questi motivi siamo molto attenti alla stesura del manuale di identità e procediamo a modificarlo ogni qualvolta vengano apportati degli aggiustamenti nei nostri elementi grafici.

7) Ritenete che una gestione centralizzata ed organizzata della corporate visual identity possa aver contribuito a migliorare la corretta percezione dell'immagine

aziendale sia verso gli stakeholder interni che esterni? Come riuscite a valutare gli effettivi benefici?

Il lavorare in maniera molto rigorosa con un documento di visual identity è a mio parere fondamentale. Molto spesso non gli viene data l'importanza che si meriterebbe perché è comodo e più snello andare avanti un po' a "braccio", specialmente quando le realtà sono piccole e sono molto centralizzate. Considerando la nostra dimensione attuale, anche noi potremmo gestire la cosa in modo molto centralizzato e senza la necessità particolari meccanismi di coordinamento. Questa logica vale fino a che la dimensione del brand è contenuta e locale, a seconda della dimensione e di dove è collocato il centro decisionale. Nel momento in cui si ha l'ambizione di crescere ed allargarsi io ritengo fondamentale il garantire e lavorare con un documento di identità visiva per garantire la coerenza e l'uniformità dei materiali di comunicazione. La ritengo soprattutto una strada necessaria per lavorare sull'awareness del brand e la riconoscibilità del brand. Abbiamo realizzato delle indagini di mercato, una in particolare 4 anni fa, per capire quanto il nostro brand era riconosciuto in Italia. Ci siamo resi conto che il comunicare in maniera continua ed uniformata su tutte le piattaforme ha apportato benefici alla conoscenza del nostro brand nel pubblico.

Nome e cognome: Ludovica Roncolini

Azienda: L'Oréal Paris – Clichy (FR)

Posizione: Corporate Communication – Employee Engagement Team

1) Di quali elementi si compone il vostro sistema di Corporate Visual Identity (es. nome; logo; color palette; slogan; ecc.)?

Sicuramente la realtà di L'Oreal, per la sua natura complessa, si compone di un sistema CVI difficile da riassumere. Per la sua molteplicità di private label infatti, la creazione risulta frammentata in più fasi. A livello macro però, il sistema di corporate visual identity di L'Oreal è composto dai classici elementi che caratterizzano un CVI: naming, logo, color palette e slogan. Il cerchio, la "O" di L'Oréal deriva dal primo

prodotto, nonché una tintura chiamata Aureale (Aureola). Contestualmente, il nome rimanda alla pubblicità del prodotto L'Or de L'Oréal, uscito nel 1908. Il font utilizzato ricorda la calligrafia del fondatore Eugène Schueller, mentre i colori utilizzati conferiscono un aspetto contemporaneo al marchio.

- 2) Come viene gestito a livello generale il processo di creazione degli elementi visivi (es. internamente con ufficio grafica; esternamente con agenzie di grafica pubblicitaria; modelli misti con supporto di grafici; ecc.)?

La creazione degli elementi visivi è realizzata per lo più internamente all'azienda. All'interno della divisione marketing infatti sono presenti degli uffici di grafica all'interno dei quali gli ideatori e i realizzatori collaborano per arrivare alla creazione di tutti gli artefatti visivi che rappresentano il nostro gruppo.

- 3) Concentrandosi sulla gestione interna della CVI, come viene organizzata la comunicazione interna riguardo le strategie adottate dall'azienda in materia di CVI (es. processo decisionale; sensibilizzazione e formazione dei dipendenti; ruolo dei manager; ecc.)?

L'approccio human-centric si riflette nei prodotti così come nei processi decisionali interni e nella formazione del personale. Design thinking, metodi scrum e agile sono alla base dei processi di decision-making e vengono adottati in base alle esigenze dell'end-user. Il flusso di informazioni tra la fase strategica e decisionale e quella operativa di realizzazione è sicuramente la parte più complicata da gestire e per questo motivo siamo molto attenti a regolamentarla. Sono infatti proposti briefing settimanali in cui ideatori e designer spiegano le loro scelte strategiche a tutti gli addetti della comunicazione. Inoltre, è predisposto un brand book che ha lo scopo di uniformare in maniera precisa tutte le regole formali del CVI.

- 4) Quali sono le figure principali a cui fanno capo le scelte riguardanti la CVI? Dipartimento di Communication and Public Affairs, comprendente sia le funzioni di comunicazione interna che esterna e il dipartimento Marketing.

5) Nel corso della vostra storia aziendale, avete mai avviato dei processi di modifica degli elementi visivi o processi di re-branding (magari a seguito di fusioni aziendali; acquisizioni; riposizionamento; ecc.)? Se sì, come è stato gestito il cambiamento e come è stata organizzata la comunicazione interna riguardo le modifiche apportate?

L'azienda, in quanto leader mondiale del settore, è in continua trasformazione. Anticipare le tendenze è una necessità, nonché elemento caratterizzante della L'Oréal. Da un punto di vista di comunicazione interna, e in particolare di change management, ci si sta occupando ampiamente del processo di digitalizzazione e contestualmente formazione del personale, affinché quest'ultimo sia in grado di affrontare il cambiamento. In L'Oréal siamo infatti molto attenti alla fase di apprendimento del personale, in quanto riteniamo che per essere comunicato in maniera ottimale il sistema di CVI vada compreso, condiviso e accettato dalla maggior parte dei livelli aziendali. Sempre in riferimento alla gestione e attenzione al cambiamento, l'azienda ha recentemente lanciato una nuova campagna comunicativa "Create the beauty that moves the world" volta a mettere in evidenza e valorizzare i propri punti di forza: innovazione; attenzione alle comunità, diversità, inclusione e sostenibilità.

5) Nel corso degli anni, siete arrivati alla formalizzazione di procedure per la creazione e la gestione degli elementi visivi che rappresentano la vostra azienda (sistemi o modelli ben precisi; standardizzazione del manuale di identità visiva; supporto di specialisti; manuale d'identità visiva; ecc.)?

Come detto in precedenza l'azienda è molto attenta alla comunicazione tra i vari soggetti interni e considera il flusso di informazioni come parte fondamentale per la buona riuscita del sistema di CVI. Nel corso del tempo si è arrivati alla formalizzazione di una serie di elementi e politiche. In primo luogo, la formalizzazione di un brand book accurato è sicuramente l'elemento più rilevante in quanto regola a tutti i soggetti le caratteristiche principali degli elementi visivi. Certamente l'obiettivo finale è quello di standardizzare tutti gli elementi grafici tra

le varie piattaforme di tutte le dimensioni. Abbiamo inoltre predisposto dei modelli di operatività che comprendono una serie di fasi: la fase di ideazione, o di modifica, degli artefatti visivi, in cui designer e specialisti collaborano nell'ideazione di campagne pubblicitarie, materiali grafici, contenuti digitali ecc.; la fase di controllo con cui si esamina ciò che sta per uscire; e la fase di monitoraggio con cui si verifica la buona riuscita delle realizzazioni in base al supporto e al contesto in cui vengono inserite.

- 8) Ritenete che una gestione centralizzata ed organizzata della corporate visual identity possa aver contribuito a migliorare la corretta percezione dell'immagine aziendale sia verso gli stakeholder interni che esterni? Come riuscite a valutare gli effettivi benefici?

È evidente che, anche per le dimensioni con cui l'Oréal si deve misurare una pianificazione accurata di tutto ciò che la rappresenta è necessaria. Il brand book sicuramente aiuta tutti i livelli in quanto facile da condividere, accuratamente redatto e difficilmente non interpretabile. In ogni caso la comunicazione tra i vari livelli è di vitale importanza. Un elemento che ci permette di migliorare la nostra percezione nei confronti dei consumatori è il modello di operatività di cui ho parlato in precedenza, il confronto continuo ci dà la possibilità di presentarci in maniera chiara, unica ed omogenea a prescindere dai fattori che ostacolano la comunicazione.

Nome e cognome: Anna Maggiolo

Azienda: Rensi Gioielli

Posizione: Responsabile Marketing

- 1) Di quali elementi si compone il vostro sistema di Corporate Visual Identity (es. nome; logo; color palette; slogan; ecc.)?

Il sistema di presentazione grafica di Rensi che gestiamo è abbastanza semplice. Il nostro logo è l'elemento caratterizzante, composto dalla "R" di Rensi, cognome della famiglia fondatrice, con l'aggiunta della specificazione gioielli al di sotto. Lo schema colori che adottiamo è fisso, e comprende il bianco e il blu. Queste scelte strategiche

derivano da uno studio del colore blu e dal suo impatto nella mente dei consumatori, accomunato con il personale gusto estetico. Non abbiamo invece nessuno slogan in quanto non lo consideriamo impattante per la natura dei nostri prodotti.

2) Come viene gestito a livello generale il processo di creazione degli elementi visivi (es. internamente con ufficio grafica; esternamente con agenzie di grafica pubblicitaria; modelli misti con supporto di grafici; ecc.)?

Essendo Rensi gioielli una realtà di stampo familiare, non abbiamo particolari competenze interne. Alcuni dipendenti hanno qualche competenza con i pacchetti Adobe e collaborano per la creazione di alcune semplici realizzazioni. Un esempio possono essere i contenuti digitali che pubblichiamo nelle nostre piattaforme social, che seguono gli schemi estetici decisi e vengono realizzate da un nostro dipendente. Per la maggior parte delle scelte strategiche relative alle grafiche ci appoggiamo completamente ad un'agenzia di grafica che si occupa dell'interno processo creativo.

3) Concentrandosi sulla gestione interna della CVI, come viene organizzata la comunicazione interna riguardo le strategie adottate dall'azienda in materia di CVI (es. processo decisionale; sensibilizzazione e formazione dei dipendenti; ruolo dei manager; ecc.)?

Considerando quello che ho detto in precedenza, e la dimensione piuttosto contenuta della nostra azienda, la comunicazione interna riguardo le strategie in materia di CVI risulta piuttosto scarsa ma estremamente efficace per quelle che sono le nostre necessità. L'ufficio marketing e i due responsabili comunicano costantemente con l'agenzia che si occupa della nostra parte grafica. Durante questi meeting infatti i responsabili si confrontano con i grafici. Ecco il confronto tra questi due attori è il vero punto forte della comunicazione visiva di Rensi Gioielli.

4) Quali sono le figure principali a cui fanno capo le scelte riguardanti la CVI?

Io, la responsabile marketing, il mio staff dell'ufficio Marketing e l'agenzia a cui ci appoggiamo.

5) Nel corso della vostra storia aziendale, avete mai avviato dei processi di modifica degli elementi visivi o processi di re-branding (magari a seguito di fusioni aziendali; acquisizioni; riposizionamento; ecc.)? Se sì, come è stato gestito il cambiamento e come è stata organizzata la comunicazione interna riguardo le modifiche apportate?

Il logo è stato cambiato in occasione dei 45 anni di attività, in un momento in cui si sentiva l'esigenza di dare un'immagine più attuale al brand. La comunicazione interna è stata gestita in modo molto piccolo, perché essendo partiti da una realtà familiare non implicava una comunicazione così esplicita.

6) Nel corso degli anni, siete arrivati alla formalizzazione di procedure per la creazione e la gestione degli elementi visivi che rappresentano la vostra azienda (sistemi o modelli ben precisi; standardizzazione del manuale di identità visiva; supporto di specialisti; manuale d'identità visiva; ecc.)?

Al di là di alcune piccole "buone pratiche" che abbiamo deciso di utilizzare, non abbiamo formalizzato nessun modello per la gestione degli elementi visivi. L'unica cosa che viene predisposta è un documento d'identità, che viene redatto dall'agenzia a cui ci appoggiamo. Il documento in questione ha al suo interno tutte le, chiamiamole regole, che devono essere rispettate. Per qualsiasi cartellone, pubblicità, post infatti ci atteniamo alle disposizioni che ci vengono date dall'agenzia.

7) Ritenete che una gestione centralizzata ed organizzata della corporate visual identity possa aver contribuito a migliorare la corretta percezione dell'immagine aziendale sia verso gli stakeholder interni che esterni? Come riuscite a valutare gli effettivi benefici?

Nel nostro piccolo, penso che la regolamentazione della CVI sia un elemento importante da perseguire in ottica comunicativa. Da poco stiamo cercando di uniformare lo stile del nostro sito web con quello che utilizziamo nella cartellonistica

pubblicitaria e nei nostri contenuti social e stiamo notando che per la clientela di prossimità questo si sta rivelando un ottimo modo per farsi riconoscere e ricordare. Con il passare del tempo infatti cercheremo il più possibile di regolare questo processo.

Nome e cognome: M.M.

Azienda: Yoox Net-a-porter

Posizione: HR Generalist

- 1) Di quali elementi si compone il vostro sistema di Corporate Visual Identity (es. nome; logo; color palette; slogan; ecc.)?

Il sistema di Corporate Visual Identity del nostro gruppo è composto dagli elementi classici quindi logo che contiene il nome, schema cromatico definito e lo slogan. Il logo si presenta in modo molto semplice in stampatello indicando sia il brand "YOOX" sia il brand "NET-A-PORTER", i due brand che si sono fusi nel 2015 e di cui si è voluto mantenere l'anima italiana di Yoox e di quella inglese Net-a-Porter. Difatti, anche a livello corporate, non esiste un solo HQ ma consideriamo sia le sedi di Londra (corporate/ warehouse) che quelle italiane (Milano/ Bologna) come HQ. Scritta nera su sfondo bianco, colori che si devono utilizzare anche nelle presentazioni powerpoint ufficiali con le loro sfumature più il blu quindi nero, bianco, grigio chiaro, grigio scuro, blu chiaro.

- 2) Come viene gestito a livello generale il processo di creazione degli elementi visivi (es. internamente con ufficio grafica; esternamente con agenzie di grafica pubblicitaria; modelli misti con supporto di grafici; ecc.)?

Principalmente utilizziamo un approccio di internalizzazione per la produzione degli elementi grafici. Abbiamo degli uffici di grafica che si occupano di creare, sempre con previa consultazione della direzione marketing, tutti gli artefatti.

- 3) Concentrandosi sulla gestione interna della CVI, come viene organizzata la comunicazione interna riguardo le strategie adottate dall'azienda in materia di CVI (es. processo decisionale; sensibilizzazione e formazione dei dipendenti; ruolo dei manager; ecc.)?

Sicuramente una continua consultazione tra i vari dipartimenti, come la grafica e il marketing ci permette di tenere tutto sotto controllo. Non so dire con precisione se anche i dipendenti delle altre aree vengano informati o formati sulle scelte strategiche utilizzate. Posso parlare a livello di presentazioni (word, ppt e altri file) che circolano e sicuramente i manager sono molto attenti nell'usare i template forniti dall'azienda e ad usare i colori giusti senza mai cambiarli. Questo dà l'esempio anche alle persone meno precise che magari non presterebbero la giusta attenzione.

- 4) Quali sono le figure principali a cui fanno capo le scelte riguardanti la CVI?

La divisione Marketing e Comunicazione è il principale responsabile delle scelte in ambito CVI.

- 5) Nel corso della vostra storia aziendale, avete mai avviato dei processi di modifica degli elementi visivi o processi di re-branding (magari a seguito di fusioni aziendali; acquisizioni; riposizionamento; ecc.)? Se sì, come è stato gestito il cambiamento e come è stata organizzata la comunicazione interna riguardo le modifiche apportate?

Sì, a seguito della fusione con Net-a-Porter il marchio Yoox, è cambiato. Tuttavia, nel sito yoox.com è rimasto uguale. Il gruppo include 4 brand con i corrispettivi siti: Yoox, The Outnet, Mr Porter, Net-a-Porter; ognuno di questi ha mantenuto la sua identità negli anni.

- 6) Nel corso degli anni, siete arrivati alla formalizzazione di procedure per la creazione e la gestione degli elementi visivi che rappresentano la vostra azienda (sistemi o modelli ben precisi; standardizzazione del manuale di identità visiva; supporto di specialisti; manuale d'identità visiva; ecc.)?

Sì, il processo interno che regola questo si basa ad un Brand Book nelle quali vengono riassunte tutte le logiche da utilizzare nelle scelte grafiche. Questo si riflette sia per la parte esterna, design, packaging, contenuti digitali, ma anche nella parte interna, come per esempio comunicazioni interne, presentazioni power point ecc.

7) Ritenete che una gestione centralizzata ed organizzata della corporate visual identity possa aver contribuito a migliorare la corretta percezione dell'immagine aziendale sia verso gli stakeholder interni che esterni? Come riuscite a valutare gli effettivi benefici?

Sì assolutamente. YNAP fa parte del gruppo di lusso Richemont dal 2018. Nonostante l'acquisizione sia abbastanza recente, nel lusso la brand identity, il marchio e il logo sono elementi importantissimi. YNAP ha recentemente iniziato a collaborare con The Prince's Foundation e guardando il logo si nota che il progetto "The Modern Artisan" presenta lo stesso font del nostro logo.

Nome e Cognome: Alessandro Piazzon

Azienda: Valigeria Roncato S.p.A.

Posizione: Designer di prodotto

1) Di quali elementi si compone il vostro sistema di Corporate Visual Identity (es. nome; logo; color palette; slogan; ecc.)?

Principalmente il nostro sistema di corporate visual identity si compone di due tipologie di loghi, utilizziamo un logotipo con il nostro simbolo RV e uno con la scritta estesa, a seconda della tipologia di prodotto e a seconda del settore in cui si inserisce utilizziamo l'uno o l'altro. La scelta viene effettuata in base a delle valutazioni per capire dove siamo più o meno riconoscibili. Abbiamo il nostro pay-off "move your dream", abbiamo inoltre il nostro colore riconoscibile quindi una tonalità di rosso presa che corrisponde ad un preciso codice pantone.

- 2) Come viene gestito a livello generale il processo di creazione degli elementi visivi (es. internamente con ufficio grafica; esternamente con agenzie di grafica pubblicitaria; modelli misti con supporto di grafici; ecc.)?

Fino a qualche mese fa avevamo un ufficio di grafica interno, che si occupava principalmente della creazione dei nostri cataloghi vendita, per tutte le altre attività che coinvolgono la dimensione grafica invece ci siamo sempre affidati a delle agenzie grafiche esterne. In caso di necessità però, quindi per qualche lavorazione urgente che deve andare a supporto della vendita anche i nostri designer di prodotto collaborano e aiutano per delle realizzazioni di emergenza o attività da fare in velocità.

- 3) Concentrandosi sulla gestione interna della CVI, come viene organizzata la comunicazione interna riguardo le strategie adottate dall'azienda in materia di CVI (es. processo decisionale; sensibilizzazione e formazione dei dipendenti; ruolo dei manager; ecc.)?

La gestione interna dipende molto dal modello organizzativo seguito dall'azienda. In Roncato siamo suddivisi in area commerciale estero, commerciale Italia, produzione e Vendita. Il commerciale Italia al suo interno ha la divisione marketing e la divisione web che vengono gestiti assieme. A monte il marketing manager prende le scelte consultandosi con il product manager, sia per la comunicazione che per la realizzazione di prodotto, e le comunica alle altre divisioni. Dopo di che passiamo le informazioni alle agenzie esterne e all'ufficio prodotto che si coordineranno per la realizzazione delle interfacce grafiche. Una volta realizzato questo, le informazioni vengono passate alla rete vendita tramite solitamente tre riunioni all'anno, in cui vengono spiegate bene tutte le scelte e le dinamiche che stanno alla base delle creazioni grafiche da apporre sia a tutte le interfacce di comunicazione sia a tutti i prodotti.

- 4) Quali sono le figure principali a cui fanno capo le scelte riguardanti la CVI?

La Marketing manager e Product Manager.

- 5) Nel corso della vostra storia aziendale, avete mai avviato dei processi di modifica degli elementi visivi o processi di re-branding (magari a seguito di fusioni aziendali; acquisizioni; riposizionamento; ecc.)? Se sì, come è stato gestito il cambiamento e come è stata organizzata la comunicazione interna riguardo le modifiche apportate?

Verso il 2014/2015 abbiamo ridisegnato il logo Roncato perchè appariva vecchio e necessitava un nuovo riposizionamento. Per esigenze di mercato abbiamo inoltre aperto numerosi sotto-brand come il marchio "modo". Tutte queste decisioni arrivano da dei feedback a valle, ossia dall'area vendite che ci informa tramite delle riunioni periodiche come stanno andando i nostri prodotti. Grazie all'apporto della nostra area marketing e quella web si valutano eventuali cambiamenti per i nostri prodotti, per il nostro stile comunicativo o per eventuali elementi della nostra brand identity. Cerchiamo sempre di informare tempestivamente tutti gli attori coinvolti tramite briefing o riunioni.

- 6) Nel corso degli anni, siete arrivati alla formalizzazione di procedure per la creazione e la gestione degli elementi visivi che rappresentano la vostra azienda (sistemi o modelli ben precisi; standardizzazione del manuale di identità visiva; supporto di specialisti; manuale d'identità visiva; ecc.)?

L'elemento su cui basiamo la formalizzazione delle nostre procedure è il brand book. Questo documento contiene tutte le regole che a monte vengono decise per qualsiasi tipo di elemento grafico, che sia esso legato al prodotto, alla comunicazione o alla brand identity. Queste regole aziendali includono colore, logo, proporzioni, dimensioni. È un documento estremamente preciso che redigiamo in maniera molto attenta e che condividiamo in maniera capillare. Durante le nostre riunioni mensili tra le aree a monte vengono decise le informazioni da trasmettere tramite briefing alle varie divisioni sottostanti. In queste riunioni il brand book viene aggiornato e aggiustato a seconda delle necessità.

7) Ritenete che una gestione centralizzata ed organizzata della corporate visual identity possa aver contribuito a migliorare la corretta percezione dell'immagine aziendale sia verso gli stakeholder interni che esterni? Come riuscite a valutare gli effettivi benefici?

Sicuramente ci è voluto tempo per riuscire ad arrivare ad un modello operativo efficace che possa trasmettere in modo non fraintendibile tutte le informazioni utili per supportare la brand identity. Ci siamo resi conto che questo passaggio è fondamentale in quanto se realizzato con superficialità può causare dei problemi nella fase di percezione dei consumatori. In un periodo di assenza del nostro product manager per esempio, siamo stati messi a dura prova perché l'attento monitoraggio di questo processo è venuto meno. I prodotti che uscivano spesso contenevano errori che in altre occasioni, grazie alla supervisione di questo soggetto, non venivano fatte, e a risentirne è stato il posizionamento dei nostri prodotti nella mente dei consumatori. Ritengo che se applicato a dovere il sistema di corporate visual identity sia un vantaggio e un punto di forza per un brand.

Nome e Cognome: Simone Berto

Azienda: Forpen srl

Posizione: Business Analyst

1) Di quali elementi si compone il vostro sistema di Corporate Visual Identity (es. nome; logo; color palette; slogan; ecc.)?

Si compone del nome dell'azienda, al momento non abbiamo nessun logo ma è in fase di lavorazione e sviluppo.

2) Come viene gestito a livello generale il processo di creazione degli elementi visivi (es. internamente con ufficio grafica; esternamente con agenzie di grafica pubblicitaria; modelli misti con supporto di grafici; ecc.)?

Attualmente abbiamo esternalizzato tutta la parte marketing e grafica a una agenzia esterna, We-Go, che si occupa di tutta la gestione di brand identity e posizionamento del brand.

- 3) Concentrandosi sulla gestione interna della CVI, come viene organizzata la comunicazione interna riguardo le strategie adottate dall'azienda in materia di CVI (es. processo decisionale; sensibilizzazione e formazione dei dipendenti; ruolo dei manager; ecc.)?

Le scelte grafiche o le strategie marketing partono da una richiesta da parte nostra alla agenzia, successivamente c'è lo sviluppo di determinate proposte per poi portarle all'approvazione dei soci dell'azienda Forpen. Successivamente si informano i dipendenti tramite riunioni generali quindi comprendendo tutti i lavoratori o interrogando le store manager di riferimento e spiegando loro le novità introdotte.

- 4) Quali sono le figure principali a cui fanno capo le scelte riguardanti la CVI?
All'interno dell'azienda c'è un brand manager che fa da filtro alla proprietà.

- 5) Nel corso della vostra storia aziendale, avete mai avviato dei processi di modifica degli elementi visivi o processi di re-branding (magari a seguito di fusioni aziendali; acquisizioni; riposizionamento; ecc.)? Se sì, come è stato gestito il cambiamento e come è stata organizzata la comunicazione interna riguardo le modifiche apportate?

No.

- 6) Nel corso degli anni, siete arrivati alla formalizzazione di procedure per la creazione e la gestione degli elementi visivi che rappresentano la vostra azienda (sistemi o modelli ben precisi; standardizzazione del manuale di identità visiva; supporto di specialisti; manuale d'identità visiva; ecc.)?

Certamente. Nel corso degli anni c'è stato uno sviluppo e una standardizzazione di tutti gli elementi visivi, sia grafici sia strutturali, cercando di mantenere lo stesso concept e la stessa identità all'interno dei punti vendita. La scelta inoltre è ricaduta anche negli spazi di vendita, preferendo spazi più ampi dove inserire tutti e due i generi, uomo e donna, poiché il peso a livello di fatturato è più o meno il medesimo (45%Uomo, 55%Donna)

7) Ritenete che una gestione centralizzata ed organizzata della corporate visual identity possa aver contribuito a migliorare la corretta percezione dell'immagine aziendale sia verso gli stakeholder interni che esterni? Come riuscite a valutare gli effettivi benefici?

Cercare di dare una visual Identity penso sia lo scopo di tutte le aziende, questo perché porta molteplici vantaggi in diverse divisioni. In primo luogo, nei confronti del consumatore, infatti nel momento in cui cerchi di standardizzare soprattutto a livello strutturale il lay-out del negozio dai la possibilità di farti riconoscere prima ed ha un impatto anche in termini di costi e economie di scala per le strutture. In secondo luogo, hai benefici interni con le commesse all'interno dei negozi, con il centro logistico per la divisione del prodotto e anche con interlocutori esterni, che devono analizzare la situazione aziendale per poter valutare la tua proposta per entrare in determinati centri commerciali, ovviamente in questi casi un'uniformità del brand da più garanzie.

Nome e Cognome: Mathias Ghisini

Azienda: E'Più Padania Alimenti

Posizione: Controllo di gestione

1) Di quali elementi si compone il vostro sistema di Corporate Visual Identity (es. nome; logo; color palette; slogan; ecc.)?

Noi abbiamo due elementi principali, il nome dell'azienda che originariamente fungeva anche da logo che si chiama "E'più Padania Alimenti". I colori prevalenti in

diverse declinazioni sono il blu, il verde e il bianco. Mettiamo anche del rosso quando abbiamo degli elementi da far risaltare. Il marchio è più che è quello con cui operiamo ora è costituito da una specie di baffo. Di slogan ne abbiamo cambiati diversi, siamo passati da “fresco tutti i giorni” a “latte fresco naturalmente” ma diciamo prima erano molto legati al latte, che è ancora il nostro core business. Negli anni abbiamo cambiato anche il nostro pacchetto di prodotti pertanto i nostri slogan hanno seguito questa direzione.

2) Come viene gestito a livello generale il processo di creazione degli elementi visivi (es. internamente con ufficio grafica; esternamente con agenzie di grafica pubblicitaria; modelli misti con supporto di grafici; ecc.)?

Siamo un'attività molto B2B e poco B2C pertanto il supporto in termini del personale è quasi completamente esternalizzato, sia per quanto riguarda il concept sia per quello che riguarda la realizzazione.

3) Concentrandosi sulla gestione interna della CVI, come viene organizzata la comunicazione interna riguardo le strategie adottate dall'azienda in materia di CVI (es. processo decisionale; sensibilizzazione dei dipendenti; ruolo dei manager; ecc.)?

L'utilizzo specifico dello strumento in sé e per sé è davvero in mano a pochissime persone. Siamo io, l'amministratore delegato e lo specialista a cui ci affidiamo per la realizzazione. Poche volte vengono inclusi altri soggetti e per situazioni molto particolari. Il processo di approvazione interno è davvero ristretto a tre persone pertanto a livello di comunicazione interna non abbiamo esigenze perché siamo tutti e tre pienamente coscienti di quali siano le fattispecie che caratterizzano l'azienda in questa direzione.

4) Quali sono le figure principali a cui fanno capo le scelte riguardanti la CVI?

Io, l'amministratore delegato e il grafico che segue l'azienda.

5) Nel corso della vostra storia aziendale, avete mai avviato dei processi di modifica degli elementi visivi o processi di re-branding (magari a seguito di fusioni aziendali; acquisizioni; riposizionamento; ecc.)? Se sì, come è stato gestito il cambiamento e come è stata organizzata la comunicazione interna riguardo le modifiche apportate?

Sì. Qui devo fare un attimo un cappello storico. Il marchio Padania Alimenti ha un richiamo naturale alla nostra area geografica di nascita, ossia il casalasco. L'azienda è nata come una realtà di produzione e distribuzione all'interno di una specifica area geografica e aveva il nome di ICLA industria casalasca latte alimentare. Con l'avvento del latte UHT la sede del management è caduta e ci siamo ri-specializzati nella panna fresca, spostandoci in tutto il territorio italiano. Con l'avvento della Lega Nord che iniziò a fare rumore, iniziarono i problemi con il nostro marchio che non poteva essere difeso legalmente perché marchio a connotazione geografica. Ciò portò a problemi di vario tipo, economico, di riconoscibilità e logistico. Queste problematiche ci hanno imposto un cambio repentino del marchio. Il processo decisionale venne portato avanti dall'amministratore delegato e dal grafico che tutt'ora segue l'azienda. La gestione del cambiamento in questo caso è stata diversa nel senso che si necessitava di un cambio radicale. La comunicazione in questo contesto è stata più diffusa anche perché molto banalmente dovevano cambiare anche tutti i nomi dei prodotti, quindi tutto il personale aziendale è stato aggiornato e formato a tutto il processo di re-branding.

6) Nel corso degli anni, siete arrivati alla formalizzazione di procedure per la creazione e la gestione degli elementi visivi che rappresentano la vostra azienda (sistemi o modelli ben precisi; standardizzazione del manuale di identità visiva; supporto degli specialisti; ecc.)?

Direi di no, è tutto lasciato informale poi gli elementi però sono quelli che le che precedentemente elencati. Abbiamo comunque un manuale d'identità che riassume tutte i criteri già spiegati per cercare di garantire un po' di coerenza.

7) Ritenete che una gestione centralizzata ed organizzata della corporate visual identity possa aver contribuito a migliorare la corretta percezione dell'immagine aziendale sia verso gli stakeholder interni che esterni? Come riuscite a valutare gli effettivi benefici?

Secondo me è un elemento molto importante in un'ottica di coerenza percettiva per i consumatori. Magari per la tipologia della nostra attività non è di vitale importanza però nel momento in cui ci si presenta al pubblico deve essere studiata strategicamente ed organizzata di conseguenza.

Nome e cognome: Giovanni Cintolo

Azienda: Ovation S.r.l.

Posizione: Amministratore delegato

1) Di quali elementi si compone il vostro sistema di Corporate Visual Identity (es. nome; logo; color palette; slogan; ecc.)?

Nella gestione del nostro sistema di CVI gli elementi che utilizziamo sono il logo, che rappresenta il nostro nome quindi un logotipo. Abbiamo inoltre un colore che ci contraddistingue, ossia il rosso che corrisponde ad uno specifico codice pantone. Il nostro pay-off "digital ideas" è utilizzato in tutti i contesti per specificare la nostra attività dal momento che il logo non è molto esplicativo.

2) Come viene gestito a livello generale il processo di creazione degli elementi visivi (es. internamente con ufficio grafica; esternamente con agenzie di grafica pubblicitaria; modelli misti con supporto di grafici; ecc.)?

Completamente internamente. Il nostro ufficio grafico è interamente responsabile per il processo creativo degli elementi grafici visivi. Anche l'area marketing però, coopera nella fase di ideazione.

3) Concentrandosi sulla gestione interna della CVI, come viene organizzata la comunicazione interna riguardo le strategie adottate dall'azienda in materia di

CVI (es. processo decisionale; sensibilizzazione dei dipendenti; ruolo dei manager; ecc.)?

Il responsabile marketing in collaborazione con l'ufficio grafica collaborano per creare l'intero sistema. Dopo questa fase, ci confrontiamo con gli altri soggetti che avranno il compito di utilizzare gli elementi visivi e spieghiamo attentamente il perché delle nostre scelte. Il processo è davvero corto, per questo motivo viene gestito in maniera molto diretta.

4) Quali sono le figure principali a cui fanno capo le scelte riguardanti la CVI? Io, Area Marketing, e l'ufficio grafica.

5) Nel corso della vostra storia aziendale, avete mai avviato dei processi di modifica degli elementi visivi o processi di re-branding (magari a seguito di fusioni aziendali; acquisizioni; riposizionamento; ecc.)? Se sì, come è stato gestito il cambiamento e come è stata organizzata la comunicazione interna riguardo le modifiche apportate?

Abbiamo recentemente effettuato un re-branding di uno dei nostri servizi "Dynamic Content for Elementor". Abbiamo cambiato gli elementi grafici per allinearli il più possibile al nostro sistema di CVI.

6) Nel corso degli anni, siete arrivati alla formalizzazione di procedure per la creazione e la gestione degli elementi visivi che rappresentano la vostra azienda (sistemi o modelli ben precisi; standardizzazione del manuale di identità visiva; supporto degli specialisti; ecc.)?

Essendo il processo totalmente interno, è venuto tutto in maniera molto automatica. L'unica cosa che abbiamo formalizzato è il nostro manuale d'identità che utilizziamo per controllare che l'uscita dei nostri prodotti segua le regole imposte a monte e per consegnarlo ad altri soggetti per eventuali collaborazioni.

7) Ritenete che una gestione centralizzata ed organizzata della corporate visual identity possa aver contribuito a migliorare la corretta percezione dell'immagine

aziendale sia verso gli stakeholder interni che esterni? Come riuscite a valutare gli effettivi benefici?

Penso che la CVI sia un elemento di fondamentale importanza per aumentare una percezione coerente verso gli stakeholder. Essendo un'agenzia di comunicazione siamo molto attenti a questo elemento ma, nonostante ciò, le dinamiche sono sempre state gestite in maniera molto automatica, grazie al continuo dialogo che è instaurato tra l'ufficio di grafica e l'area marketing. Per quanto riguarda la valutazione finale sull'efficacia, non abbiamo ancora lavorato per creare un momento di controllo che ci permetta di valutare l'effettiva operatività della nostra CVI, con il tempo cercheremo di migliorarci.

Nome e cognome: F.B.

Azienda: Yves Saint Laurant

Posizione: Controllo Qualità

1) Di quali elementi si compone il vostro sistema di Corporate Visual Identity (es. nome; logo; color palette; slogan; ecc.)?

Il CVI è composto da nome (YSL), da un logo univoco per tutto il brand come carattere e linea e da colori standard ovvero il nero e il bianco.

2) Come viene gestito a livello generale il processo di creazione degli elementi visivi (es. internamente con ufficio grafica; esternamente con agenzie di grafica pubblicitaria; modelli misti con supporto di grafici; ecc.)?

Il CVI viene gestito da diversi uffici grafici localizzati in Italia o a Parigi che rispondono alle direttive del direttore creativo nonché stilista che fornisce le linee guida per preservare il marchio in modo da renderlo univoco, identificabile nel corso del tempo sin da quando è noto. Dietro oltre al marchio c'è anche una standardizzazione per quanto riguarda i negozi e le aziende del brand che hanno tutti tratti comuni a livello mondiale. Ovunque saranno caratterizzati dal bianco, nero e marmo.

- 3) Concentrandosi sulla gestione interna della CVI, come viene organizzata la comunicazione interna riguardo le strategie adottate dall'azienda in materia di CVI (es. processo decisionale; sensibilizzazione dei dipendenti; ruolo dei manager; ecc.)?

A livello decisionale il direttore creativo insieme ai diversi responsabili degli uffici grafica delineano quelli che sono gli aspetti principale da rispettare. Una volta decisi questi vengono diffusi a tutti i dipendenti di tutte le aree del marchio così come è stato quando il logo è cambiato da Yves Saint Laurent a Saint Laurent.

- 4) Quali sono le figure principali a cui fanno capo le scelte riguardanti la CVI?

Sicuramente il visual merchandising e il brand management.

- 5) Nel corso della vostra storia aziendale, avete mai avviato dei processi di modifica degli elementi visivi o processi di re-branding (magari a seguito di fusioni aziendali; acquisizioni; riposizionamento; ecc.)? Se sì, come è stato gestito il cambiamento e come è stata organizzata la comunicazione interna riguardo le modifiche apportate?

Dal nome del brand è stato tolto yves e il carattere è cambiato. Per questo sono stati avvertiti tutti i dipendenti dall'operaio al manager per adattare il tutto sia a livello di prodotto e quindi di marchio che a livello grafico nei negozi e nell'azienda stessa ma anche nelle semplici cose come ad esempio nella firma di una semplice email. A livello visivo appare sicuramente più moderno e meno classico ed elegante come era in origine.

- 6) Nel corso degli anni, siete arrivati alla formalizzazione di procedure per la creazione e la gestione degli elementi visivi che rappresentano la vostra azienda (sistemi o modelli ben precisi; standardizzazione del manuale di identità visiva; supporto degli specialisti; ecc.)?

Sicuramente tutto è supportata da grandi specialisti. Trattandosi di un brand di lusso tutto viene basato sull'immagine a 360° dal prodotto alla vetrina del

negozio all'organizzazione aziendale. C'è un'impronta standard che non viene sradicata mentre tutti i fattori di cambiamento sono dettati dall'evolversi della cultura, dalla moda e dalla modalità di vedere la moda.

- 7) Ritenete che una gestione centralizzata ed organizzata della corporate visual identity possa aver contribuito a migliorare la corretta percezione dell'immagine aziendale sia verso gli stakeholder interni che esterni? Come riuscite a valutare gli effettivi benefici?

Una gestione centralizzata ha permesso la diffusione dell'informazione e dei cambiamenti in maniera univoca sia interni che verso l'esterno. Con gestione centralizzata intendo un gruppo decisionale che trae le decisioni in base a cambiamenti interni ed esterni quindi avendo una percezione dei singoli elementi che formano l'immagine aziendale sia clienti che dipendenti.

Bibliografia

- Aaker, D. (1991). *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*. New York: Simone & Schuter .
- Aaker, J., Fournier, S., & Brasel, S. (2004). When good brands do bad. *Journal of Consumer Research*(31), 1-16.
- Abratt, S., & Kleyn, N. (2012). Corporate identity, corporate branding and corporate reputations: Reconciliation and integration. *European Journal of Marketing*, 46(6/7), 1048-1063.
- Allison, R., & Uhl, K. (1964). Influence of Beer Brand Identification on Taste Perception. *Journal of Marketing Research*, 36–39.
- Alselm, K., & Kosteljik, E. (2008). Identity based marketing: A new balanced marketing paradigm. *European Journal of Marketing* , 907-914.
- Alter, A., & Oppenheimer, D. (2009). Uniting the tribes of fluency to form a metacognitive nation. *Personality and Social Psychology Review*, 13(3), 219-235.
- Ambler, T. (1992). *Need to Know - Marketing*. Londra: Century Business.
- Ambler, T., Bhattacharya, C., Edell, J., Keller, K., Lemon, K., & Mittal, V. (2002). Relating brand and customer perspectives on marketing management. *Journal of Service Research*, 5(1), 13 - 25.
- Ambrose, G., & P. Harris. (2010). *Design Thinking*. Losanna: AVA book.
- Arnould, E., Price, L., & Zinkan, G. (2005). *Consumers*. McGraw-Hill/Irwin.
- Baker, M., & Balmer, J. (1997). Visual identity: trappings or substance? *European Journal of Marketing*, 31(5), 366-82.
- Balmer, J. M. (2012). Strategic corporate brand alignment: Perspectives from identity based views of corporate brands. *European Journal of Marketing*, 1064-1092.
- Balmer, J., & Gray, E. (2000). Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage. *Industrial and Commercial training*, 32(7), 256-262.
- Balmer, J., & Greyser, S. (2003). *Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding, and Corporate-Level Marketing*. London : Routledge.

- Balmer, J., Lin, Z., Chen, W., & He, X. (2020). The role of corporate brand image for B2B relationships of logistics service providers in China. *Journal of Business Research*, *117*, 850-861.
- Balmer, J., Urde, M., & Greyser, S. (2007). Corporate brand with a heritage. *Journal of Brand management*, *15*, 4-19.
- Banerjee, S. (2008). Strategic Brand-Culture Fit: A conceptual framework for brand management. *Journal of Brand Management*, 312-321.
- Barbara, J., McQuarrie, E., & Griffin, W. G. (2014). How visual brand identity shapes consumer response. *Psychology & Marketing*, *31*, 225-236.
- Bartholmè, R., & Melewar, T. (2009). Adding new dimensions to corporate identity management and corporate communication: exploring the sensory perspective. *Marketing Review*, *9*(2), 155-169.
- Birkigt, K., & Stadler, M. (1986). *Corporate Identity. Foundation, function, case descriptions*. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Blaich, J., & Blaich, R. (1993). *Product design and corporate strategy: Managing the connection for competitive advantage*. New York: McGraw-Hill.
- Bolhuis, W., Jong, M. D., & Bosch, A. V. (2018). Corporate Rebranding: effects of corporate visual identity changes on employees and consumers. *Journal of Marketing Communications*, *24*, 3-16.
- Bosch, A. V. (2005). Auditing Corporate Visual Identity management: development and use of a qualitative research instrument. *European Journal of Marketing*, 118-136.
- Bosch, A. V., Elving, W., & Jong, M. D. (2006). The impact of organisational characteristics on corporate visual identity. *European Journal of Marketing*, *10*, 870-885.
- Bosch, A. V., Jong, M. D., & Elving, W. (2004). Managing corporate visual identity: use and effects of organizational measures to support a consistent self-presentation. *Public Relations Review*, *30*(2), 225-234.
- Bosch, A. V., Jong, M. d., & Elving, W. (2005). How corporate visual identity supports reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, *10*(2), 108-116.

- Brady, T., Konkle, T., Alvarez, G., & Olivia, A. (2008). Visual longterm memory has a massive storage capacity for object details . *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 105(38), 14325-14329.
- Bromley, D. (2001). Relationships between personal and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 316-334.
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 86(2), 85-92.
- Brown, T. (2009). *Change by design*. New York: HarperCollings.
- Brun, M. (2002). *Creating a new identity for France Télécom – beyond a visual exercise?’, in Moingeon, B. and Soenen, G. (Eds), Corporate and Organizational Identities: Integrating Strategy, Marketing, Communication and Organizational Perspectives*. London: Routledge.
- C. Veloutsou, G. C.-2. (2013). A taxonomy of measures for consumer-based brand equity: Drawing on the views of managers in Europe. *Journal of Product and Brand Management*, 22(13), 238-248.
- Casidy, R., Prentice, C., & Wymer, W. (2019). The effects of brand identity on brand performance in the service sector. *Journal of Strategic Marketing*, 27(8).
- Cavallin, F. (2015). *Creatività, pensiero creativo e metodo*. IUSVE.
- Chang, D., Park, C., & V. Srinivasan. (2005). An Approach to the Measurement, Analysis, and Prediction of Brand Equity and Its Sources. *Management Science*, 51(9), 1433-1448.
- Chatzipanagiotu, K., Veloutsou, C., & Christodoulides, G. (2016). Decoding the complexity of the consumer based brand equity process. *Journal of Business Research*, 69(11), 5479-5486.
- Cheema, F., Rehman, S., & Zia, S. (2016). Do taglines have a positive impact on building the Brand perception? A case study on Kit Kat. *Journal of Business Studies*, 12(1), 52-64.
- Chernatony, L. d. (2010). *From Brand Vision to Brand Evaluation* (Vol. 3rd edn.). Oxford, UK: Butterworth-Heinemann.

- Christodoulides, G., & Chernatony, L. (2010). Consumer-based brand equity conceptualization and measurement: a literature review. *International Journal of Market Research*, 52(1), 43-66.
- Cian, L., Krishna, A., & Elder, R. (2015). A sign of things to come: Behavioral change through dynamic iconography. *Journal of Consumer Research*, 41(6), 1426-1446.
- Coleman, D. A., Chernatony, L. d., & Christodoulides, G. (2015). B2B service brand identity and brand performance. *European Journal of Marketing*, 49(7/8), 1139-1162.
- Colin, J. (2005). Names, brands, branding: beyond the signs, symbols, products and services. *Journal of Product & Brand Management*, 14(2), 117-118.
- Dahlén, M., & Rosengren, S. (2005). Brands affect slogans affect brands? Competitive interference, Brand equity and the Brand-slogan link. *Journal of Brand Management*, 12(3), 151-164.
- Dall'Olmo, F. R., Hand, C., & Guido, F. (2014). Evaluating brand extensions, fit perceptions and post-extension brand image: does size matter? . *Journal of Marketing Management*, 30(9-10).
- Datta, H., Ailawadi, K., & Heerde, H. V. (2017). How Well Does Consumer-Based Brand Equity Align with Sales-Based Brand Equity and Marketing-Mix Response? *Journal of Marketing*, 3(81), 1-20.
- Davcik, N., & Sharma, P. (2015). Impact of product differentiation, marketing investments and brand equity on pricing strategies. *European Journal of Marketing*, 49, 760-781.
- Davcik, N., Silva, R. D., & Joe, F. (2015). Towards a unified theory of brand equity: conceptualizations, taxonomy and avenues for future research. *Journal of Product & Brand Management* .
- Daverio, P. (2017). *Philippe Daverio racconta Toulouse-Lautrec*. il Corriere della Sera.
- Davis, S. (2000). *Brand Asset Management: Driving Profitable Growth through Your Brand*. California: Jossey-Bass, Inc., Publishers.
- Design Management Institute. (2015, June 10). What is design management?

- Devereux, L., Melewar, T., & Foroudi, P. (2017). Corporate Identity and Social Media: Existence and Exstention of the Organization. *International Studies of Management & Organization*, 47(2), 110-134.
- Devereux, L., Melewar, T., Dinnie, K., & Lange, T. (2020). Corporate identity orientation and disorientation: A complexity theory perspective. *Journal of Business Research*, 109, 413-424.
- Dilip, R., & Saikat, B. (2014). Identification and measurement of brand identity and image gap: a quantitative approach. *Journal of Product & Brand Management*, 23(3).
- Ding, C., & Tseng, T. (2015). On the relationships among brand experience, hedonic emotions, and brand equity. *European Journal of Marketing*, 49(7/8).
- Dobni, D., & Zinkhan, G. (1990). In search of brand image: a foundation analysis. *Advances in Consumer Research*, 17(1), 110-119.
- Doyle, J., & Bottomley, P. (2002). Font appropriateness and brand choice. *Journal of Business Research*, 57(8), 873-880.
- Eisingerich, A., Park, C., Park, J., & Pol, G. (2013). The role of brand logos in firm performance. *Journal of Business Research*, 66(2), 180-187.
- Esch, F., & T. Langner, B. S. (2006). Are brands forever? How brand knowledge and relationships affect current and future purchases. *Journal of Product & Brand Management*, 15(2).
- Essamri, A., McKechine, S., & Winklhofer, H. (2019). Co-creating corporate brand identity with online brand communities: A managerial perspective. *Journal of Business Research*, 96, 366-375.
- EURIB. (2009). Kapferer's Brand-Identity Prism Model. *European Institute for Brand Management*.
- Fajardo, T., Zhang, J., & Tsiros, M. (2016). The contingent nature of symbolic associations of visual desing elements: The case of brand logo frames. *Journal of Consumer Research*, 43(4), 549-566.
- Falcinelli, R. (2014). *Critica portatile al visual design. Da Guthenberg ai social network*. Einaudi.
- Farquhar, P. (1989). Managing brand equity. *Marketing Research*, 1(3), 24-33.

- Feldwick, P. (1996). What is brand equity anyway, how do you measure it? *International Journal of Market Research*, 38(2).
- Forminsano, M., Koen, P., & Zarantonello, L. (2020). A broader view on brands' growth and decline. *International Journal of Market Research*, 62(2).
- Foroudi, M., Balmer, J., Chen, W., & Foroudi, P. (2019). Relationship between corporate identity, place architecture and identification: An exploratory case study. *Qualitative Market Research*, 22(5), 638-668.
- Foster, C., & Cheng, K. P. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and Employer Branding. *Journal of Product & Brand management*, 19(6), 401-409.
- Frascara, J. (2004). *Communication Design – principles, methods and practice*. New York: Allworth Press.
- Frow, P., & Payne, A. (2011). A stakeholder perspective of the value proposition concept. *European Journal of Marketing*, 45(1-2), 223-240.
- Fuhrer, T., & Ingenhoff, D. (2010). Positioning and differentiation by using brand personality attributes: do mission and vision statements contribute to building a unique corporate identity? *Corporate Communications: An International Journal*, 15(1), 83-101.
- Fusco, R. D. (1985). *Storia del design*. Roma-Bari: Laterza.
- Gabrielsen, G., Kristensen, T., & Hansen, F. (2000). Corporate design: a tool for testing. *Corporate Communications: An International Journal*, 5(2), 113-118.
- Gallucci, F. (2016). *Neuromarketing*. EGEA.
- Gay, P. D. (2000). *Markets and meanings: re-imagining organizational life* (Vols. in Schultz, M., Hatch, M.J. and Larsen, M.H. (Eds), *The Expressive Organisation: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*). Oxford: Oxford University Press.
- Ghodeswar, B. (2008). Building brand identity in competitive markets: a conceptual model. *Journal of Product & Brand Management*, 17(1).
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.

- Gregersen, M., & Johansen, T. (2018). Corporate visual identity: exploring the dogma of consistency. *Corporate Communications: An international Journal*, 23(3), 342-356.
- Grohmann, B., Giese, J., & Parkman, I. (2013). Using typeface font characteristics to communicate brand personality of new brands. *Journal of Brand Management*, 20(5), 389-403.
- H.Han, & Ryu, K. (2009). The roles of the physical environment, price perception, and customer satisfaction in determining customer loyalty in the restaurant industry. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 33(4), 487-510.
- Henderson, P., Giese, W., & Cote, J. (2004). Impression management using typeface desing. *Journal of Marketing*, 68(4), 60-72.
- Hoyer, W., & Brown, S. (1990). Effects of Brand Awareness on Choice for a Common, Repeat-Purchase Product. *Journal of Cunsumer Research*.
- Hynes, N. (2009). Colour and meaning in corporate logos: An empirical study. *Journal of Brand Management*, 16(8), 545-555.
- Jiang, Y., Gorn, G. J., Galli, M., & Chattopadhyay, A. (2016). Does your company have the right logo? How and why circular- and angular-logo shapes influence brand attribute judgments. *Journal of Brand Managment*, 42(5), 709-726.
- Jin, C., Yoon, M., & Lee, J. (2019). The influence of brand color identity on brand association and loyalty. *Journal of Product & Brand Management*, 28(1), 50-62.
- Jordá-Albiñana, B., Ampuero-Canellas, O., Vila, N., & Rojas-Sola, J. (2009). Brand identity documentation: a cross-national examination of identity standards manuals. *International Marketing Review*, 26, 172-197.
- Jun, J., & Lee, H. (2007). Cultural differences in Brand designs and tagline appeals. *International Marketing Review*, 24(4), 474-491.
- Kahle, L. R., & Kim, C. (2006). *Creating Images and the psychology of Marketing Communication*. New Jersey: Lawarence Erlbaum Associates, Publishers.
- Kapferer, J. (2008). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term. 4th Edition*. London and Philadephia: Kogan Page.
- Keller, K. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.

- Keller, K. (2020). Leveraging secondary associations to build brand equity: theoretical perspectives and practical applications. *International Journal of Advertising*, 39(4), 448-465.
- Keller, K. L. (2001). Brand Customer-Based Brand Equity: A blueprint for Creating Strong Brands. *Marketing Science Institute*.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. 4th Edition*. Pearson.
- Keller, K., & Kotler, P. (2012). *Marketing Management*. NJ: Prentice Hall International.
- Keller, K., & Lehmann, D. (2006). Brands and Branding: research findings and future priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740-759.
- Keller, K., & Richey, K. (2006). The importance of corporate brand personality traits to a successful 21st century business. *Journal of Brand Management*, 14(1-2), 74-81.
- Kholi, C., Thomas, S., & Suri, R. (2013). Are you in good hands? Slogan recall: what really matters. *Journal of Advertising Research*.
- Kim, M., & Lim, J. (2019). A comprehensive review on logo literature: research topics, findings, and future directions. *Journal of Marketing Management*, 35(13-14), 1291-1365.
- Kiriakidou, O., & Millward, L. (2000). Corporate identity: external reality or internal fit? *Corporate Communications: An International Journal*, 5(1), 49-58.
- Kitchen, P. J., Dean, D., Shaalan, A. S., & Tourky, M. E. (2013). Corporate Identity Antecedents and Components: Toward a Theoretical Framework. *Corporate Reputation Review*, 16, 263-284.
- Knight, C., & Haslam, S. (2010). Your place or mine? Organisational identification and comfort as mediators of relationships between the managerial control of workspace and employees' satisfaction and well-being. *British Journal of Management*, 21(3), 717-735.
- Knox, S., & Bickerton, D. (2003). The six conventions of corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 998-1016.
- Kotler, P., Armstrong, G., & Wong, V. (1996). *Principles of Marketing*. Prentice Hall Europe.

- Kriby, A., & Kent, A. (2010). Architecture as brand: store design and brand identity. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 432-439.
- Labrecque, L. (2020). Color research in marketing: Theoretical and technical considerations for conduction rigorous and impactful color research. *Psychology & Marketing*, 37(7), 855-863.
- Labrecque, L., & Milne, G. (2012). Exciting red and competent blue: The importance of color in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 711-727.
- Labrecque, L., Patrick, V., & Milne, G. (2013). The marketers' prismatic palette: A review of color research and future directions. *Psychology & Marketing*, 30(2), 187-202.
- Leavy, B. (2003). Assessing your strategic alternatives from both a market position and core competence perspective. *Strategy & Leadership*, 31(6), 29-35.
- Lin, C., & Chen, M. (2019). The icon matters: how design instability affects download intention of mobile apps under prevention and promotion motivations. *Electronic Commerce Research*, 19(1), 211-229.
- Liu, X., & Jiang, Y. (2021). Aesthetic assessment of website design based on multimodal fusion. *Future Generation Computer System*, 117(433-438).
- Luffarelli, J., Stamatogiannakis, A., & Yang, H. (2019). The visual asymmetry effect: An interplay of logo design and brand personality on brand equity. *Journal of Marketing Research*, 56(1), 89-103.
- Mandel, N., & Johnson, E. (2002). When web pages influence choice: Effects of visual primes on experts and novices. *Journal of Consumer Research*(29), 235-245.
- Mann, B., & Rawat, J. (2016). The Role of Consumer Personality Trait and Brand Personality Trait in Creating Customer Experience. *Journal of Brand Management*.
- Maurya, U., & Mishra, P. (2012). What is a brand? A Perspective on Brand Meaning . *European Journal of Business and Management*, 4(3), 122-132.
- McElroy, J., & Morrow, P. (2010). Employee reactions to office re-design: a naturally occurring quasi-field experiment in a multi-generational setting. *Human Relations*, 63(5), 609-636.
- Medina, J. (2008). *Brain Rules*. Seattle: Pear Press.

- Melewar, T. (2003). Determinants of the corporate identity construct: a review of the literature. *Journal of Marketing Communications, 9*, 195-220.
- Melewar, T., & Karaosmanoglu, E. (2006). Seven dimensions of corporate identity a categorization from the practitioners. *European Journal of Marketing, 40*, 846-869.
- Melewar, T., & Wooldridge, A. (2001). The dynamics of corporate identity: A review of a process model. *Journal of Communication Management, 5*, 327-340.
- Melewar, T., Karaosmanoglu, E., & Paterson, D. (2005). Corporate identity: concept, components and contribution. *Journal of General Management, 31*(1), 59-82.
- Melewar, T., Saunders, J., & Balmer, J. (2001). Cause, effect and benefits of a standardised corporate visual identity system of UK companies operating in Malaysia. *European Journal of Marketing, 35*(3/4), 414-427.
- Merriam, S., & Tisdell, E. (2016). *Qualitative Research 4th Edition*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass.
- Mozota, B. D. (2003). Design and competitive edge: A model for design management excellence in European SMEs. *Design Management Journal Academic Review, 88-103*.
- Munari, B. (1993). *Design e comunicazione visiva*. Roma-Bari: Laterza.
- Murphy, J. (1989). *Brand valuation*. London: Hutchinson Business Books.
- Nakata, C., & Hwang, J. (2020). Design thinking for innovation: Composition, consequence, and contingency. *Journal of Business Research, 118*, 117-128.
- Nandan, S. (2005). An exploration of the brand identity-brand image linkage: A communications perspective. *Journal of Brand Management, 12*(4), 264–278.
- Netemeyer, G. R., Balaji, K., Pullig, C., Guangping, W., Mehmet, Y., Dwane, D., . . . Wirth, F. (2004). Developing and validating measures of facets of customer-based brand equity Author links open overlay panel. *Journal of Business Research, 57*(2), 209-224.
- Olins, W. (1989). *Corporate Identity: Making Business Strategy Visible through Design*. London : Thames & Hudson.

- Otubanjo, B., & Melewar, T. (2007). Understanding the meaning of corporate identity: a conceptual and semiological approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(4), 414-432.
- Pandalaere, M., Millet, K., & Bergh, B. V. (2010). Madonna or Don McLean? The effect of order of exposure on relative liking. *Journal of Consumer Psychology*(20), 442-451.
- Panigyrakis, G., & Kyrousi, A. (2015). Color effect in print advertising: a research update (1985-2012). *Corporate Communications: An international Journal*, 20(3), 233-255.
- Parish, J., Berry, L., & Lam, S. (2008). The effect of the servicescape on service workers. *Journal of Service Research*, 10(2), 220-238.
- Park, C., Jaworski, B., & MacInnis, D. (1986). Strategic brand concept-image management. *Journal of Marketing*, 50(4), 135-145.
- Paula, E. D., & Chaves, S. (2017). Identity, Positioning, Brand Image and Brand Equity Comparison: A vision about quality in Brand Management. *Independent Journal Of Management Production*, 8(4).
- Perez, A., & Bosque, I. d. (2014). Organizational and corporate identity revisited: Toward a comprehensive understanding of identity in business. *Corporate Reputation Review*(17), 3-27.
- Phillips, B., McQuarrie, E., & Griffin, W. (2014). The face of the brand: how art directors understand visual brand identity. *Journal of Advertising*, 43(4), 318-332.
- R. Pieters, & Wedel, M. (2004). Attention Capture and Transfer in Advertising: Brand, Pictorial, and Text-Size Effects. *Journal of Marketing*, 68, 36-50.
- Riel, C. V. (1995). *Principles of corporate communication*. London: Prentice Hall.
- Riel, C. V., & Ban, A. V. (2001). The added value of corporate logos; an empirical study. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 428-40.
- Rosia, E. D. (2008). The effectiveness of nonverbal symbolic signs and metaphors in advertisements: An experimental inquiry. *Psychology & Marketing*(25), 298-316.

- Rybczewska, M., Jirapathomsakul, S., Liu, Y., Chow, W., Nguyen, M., & Sparks, L. (2020). Slogans, brands and purchase behaviour of students . *Young Consumers* , 305-317.
- Salinas, G., & Ambler, T. (2009). A taxonomy of brand valuation practice: methodologies and purposes. *Journal of Brand Management*, 17(1), 39-61.
- Salzer-Morling, M., & Strannegard, L. (2004). Silence of the Brands. *European Journal of Marketing*, 38(1/2), 224-238.
- Schultz, M., Hatch, M., & Larsen, M. (2000). *The Expressive Organisation: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*. Oxford: Oxford University Press, Oxford.
- Shapiro, S., & Nielsen, J. (2013). What the blind eye sees: Incidental change detection as a source of perceptual fluency. *Journal of Consumer Research*, 39(6), 1202-1218.
- Shein, E. (1992). *Organizational culture and leadership (2nd Ed.)*. San Francisco: CA:Jossey-Bass.
- Siahdashti, H., & Jaber, S. (2019). Investigating the Role of Food packaging in Terms of Design and Color in Consumer Purchasing Behaviour. *International Journal of Management, Accounting & Economics*, 6(7), 542-550.
- Silveira, C. D., Lages, C., & Simoes, C. (2013). Reconceptualizing brand identity in a dynamic environment. *Journal of Business Research*, 66(1), 28-36.
- Simões, C., & Dibb, S. (2001). Rethinking the brand concept: new brand oriented. *Corporate Communications: An International Journal*, 6 (4), 217-224.
- Sinclair, S., Moore, S., Lavis, S., & Soldat, A. (2002). *Design and the Social Sciences: Making Connections*. London: Taylor & Francis.
- Singh, S. (2006). Impact of color on marketing. *Management Decision*, 44(6), 783-789.
- Smit, E., Bronner, F., & Tolboom, M. (2007). Brand relationship quality and its value for personal contact. *Journal of Business Research*, 60(6), 627-633.
- Sun, Q., Williams, A., & Evans, M. (2011). A Theoretical Design Management Framework. *The Design Journal*, 14(1), 112-132.

- Suvatjis, J., & Chernatony, L. d. (2005). Corporate Identity Modelling: A review and Presentation of a new multi-dimensional Model. *Journal of Marketing Management*, 21(7/8), 809-834.
- Tong, X., & Hawley, J. (2009). Measuring customer-based brand equity: empirical evidence from the sportswear market in China. *Journal of Product & Brand Management*, 18(4), 262-271.
- Topalian, A. (2003). Experienced reality: the development of corporate identity in the digital era. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1119-1132.
- U.R. Orth, G. R. (2017). Consumers' brand identity complexity: conceptualization and predictive ability. *European Journal of Marketing*, 51(2).
- Underwood, R. (2003). The communication power of product packaging: creating brand identity via lived and mediated experience. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 11(1).
- Urde, M. (2013). The corporate brand identity matrix. *Journal of Brand Management*, 20, 742-761.
- Veloutsou, C., Christodoulides, G., & Chernatony, L. d. (2013). A taxonomy of measures for consumer-based brand equity: Drawing on the views of managers in Europe. *Journal of Product and Brand Management*, 22(13), 238-248.
- Walsh, M., Winterich, K., & Mittal, V. (2010). Do logo redesigns help or hurt your brand? The role of brand commitment. *The Journal of Product and Brand Management*, 19(2), 26-84.
- Ward, E., Yang, S., Romaniuk, J., & Beal, V. (2020). Building a unique brand identity: measuring the relative ownership potential of brand identity element types. *Journal of Brand Management*.
- Weinschenk, S. (2009). *Neuro web design. L'Inconscio ci guida nel web*. Apogeo.
- Westerman, S., Gardner, P., Sutherland, E., White, T., Jordan, K., Watt, D., & Wells, S. (2012). Product design: Preference for rounded versus angular design elements. *Psychology & Marketing*(29), 595-605.
- Wheeler, A. (2012). *Design Brand Identity: An essential guide for the whole branding team - 3rd Ed*. New York: Bookman.

- Wheeler, A. (2017). *Designing brand identity: an essential guide for the entire branding team, 5th ed.* Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Whitehouse, A., Maybery, M., & Durkin, K. (2006). The development of the picture-superiority effect. *British Journal of Developmental Psychology, 24*, 767 – 773.
- Whitfield, T., & Whiltshire, T. (1990). Color psychology: A critical review. *Genetic, Social and General Psychology Monographs, 116*, 387-411.
- Zaichkowsky, J. (2017). Strategies for distinctive brands . *Journal of Brand Management , 548-560.*
- Zaichkowsky, J. (2010). Strategies for distinctive brands. *Journal of Brand Management, 17(8)*, 548–560.
- Zulhamri, A., Sharina, M., & Yuhanis, A. (2013). Building a unique online corporate identity. *Marketing Intelligence & Planning, 451-471.*

Sitografia

https://issuu.com/dida-unifi/docs/il_potere_del_brand

https://online.scuola.zanichelli.it/sammarone-files/Disegno/approfondimenti/C1/Zanichelli_Sammarone_Percezione_Vis.pdf

<https://www.armandogiorgi.it/il-funzionamento-del-nostro-cervello-lhumus-del-neuromarketing/>

<https://www.britannica.com/art/graphic-design/William-Morris-and-the-private-press-movement>

<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/gestalt/>

<https://www.litocinquegrana.it/storia-grafica-europea/graphic-design/>

<https://www.sagrafica.it/la-storia-della-grafica-dalle-prime-tipografie-ad-oggi/>

<https://www.shapebureau.com/potere-delle-immagini-nella-comunicazione>

<https://www.businessinsider.com/heres-how-much-the-worlds-most-iconic-logos-cost-companies-2013-3?IR=T>