

«Value and values»: purpose, reputation e scelte di brand nella fusione WINDTRE

a cura di:
Matteo Giuliano Caroli e Marco Francesco Mazzù



Value and values»: purpose, reputation e scelte di brand nella fusione WINDTRE

Teaching Case a cura di:

Matteo Giuliano Caroli, Associate Dean per l'internazionalizzazione, Direttore BU Applied Research e Osservatori, Luiss Business School

Marco Mazzù, Professor of Practice di Marketing, Luiss University & Luiss Business School

«Value and values»: purpose, reputation e scelte di brand nella fusione WINDTRE

INDICE

Prefazione	4
1 Il contesto di mercato e le dinamiche competitive	5
1.1 Le dinamiche del mercato italiano delle telecomunicazioni.....	5
1.2 I principali concorrenti al momento dell'integrazione dei brand Wind e Tre.....	8
2 La nuova azienda WINDTRE	10
2.1 L'impegno sul rafforzamento dell'infrastruttura di rete	10
2.2 L'orientamento all'innovazione.....	10
2.3 La posizione di mercato e l'andamento nel 2020.....	11
2.4 L'integrazione interna e nuovo modello di leadership	11
2.5 Il contributo di WINDTRE al raggiungimento dei 17 SDGs dell'Agenda 2030 (Sustainable Development Goals).....	12
3 Ragioni caratteristiche e sfide del nuovo brand unico	14
3.1 La situazione pre-integrazione.....	14
3.1.1 Situazione comparativa del posizionamento relativo percepito.....	14
3.1.2 Situazione comparativa della Brand Equity: Awareness e Image.....	15
3.1.3 Situazione comparativa. Criteri di scelta dei consumatori e i Decision Journeys.....	17
3.1.4 I principali cambiamenti tecnologici e operativi dell'azienda	20
3.2 Le possibili alternative alla integrazione dei due brand.....	21
3.3 Le decisioni chiave nella creazione del brand WINDTRE e il deployment operativo	22
3.3.1 Le scelte di posizionamento	22
3.3.2 Le scelte di Brand Identity.....	23
3.3.3 Le sfide e gli obiettivi di comunicazione	24
4 L'architettura di corporate reputation dell'azienda: purpose, vision, mission e valori	25
4.1 L'elaborazione nell'ambito del processo di costruzione del brand unico.....	25
4.2 I contenuti del <i>purpose, vision, mission</i> e valori chiave.....	26
4.3 Le connessioni con la politica di sostenibilità.....	28
5 Le prossime sfide	29

Prefazione

Gianluca Corti e Benoit Hanssen, Co-CEOs di WINDTRE

La nascita del brand unico WINDTRE rappresenta il punto finale di un importante processo di integrazione che ha coinvolto il business, la cultura e le infrastrutture della nostra azienda.

WINDTRE, a distanza di soli due anni dal lancio sul mercato, è ora un marchio forte, riconoscibile, che ha centrato un duplice obiettivo: far sentire ‘a casa’ i clienti di Tre e di Wind raccontando, al contempo, una realtà nuova, quella dell’operatore mobile numero uno del Paese. Un risultato dovuto al rafforzamento dell’infrastruttura tecnologica e alla capacità di creare innovazione nel complesso mercato delle telecomunicazioni. La nuova rete mobile, integrata e potenziata grazie a significativi investimenti - sei miliardi in cinque anni - è oggi ai vertici della qualità per copertura e performance.

Il network e le soluzioni integrate fisso-mobile consentono alle famiglie l’accesso ai servizi ormai fondamentali per la quotidianità, dallo smart working all’e-learning. Le nostre proposte supportano poi le imprese, non solo nell’ambito di connettività convergenti ed innovative sempre più performanti, ma anche nella sfida della trasformazione digitale e le abilitano all’utilizzo di soluzioni in campi come la Cybersecurity, l’Internet of Things o il Cloud computing.

WINDTRE è stata capace, inoltre, di cogliere le opportunità offerte dai cosiddetti ‘settori adiacenti’ alle stesse telecomunicazioni. WINDTRE LUCE&GAS è, infatti, un esempio per poter operare nel mercato dell’energia, con l’obiettivo di proporsi come unico riferimento per la gestione congiunta delle utenze di casa.

Va ricordato che il debutto del brand unico WINDTRE è stato segnato da una situazione estremamente sfidante, quella legata all’avvio del lockdown a causa del Covid. Un momento storico straordinario e difficile, che ha messo a dura prova le reti di telecomunicazione con picchi di traffico mai registrati prima, al quale WINDTRE ha risposto decisamente bene.

In particolare, a guidare il nuovo brand è stato l’ambizioso *purpose* da cui ha preso le mosse: quello di “eliminare qualsiasi distanza tra le persone”. Durante la pandemia, quando la connettività è divenuta un bene primario per rimanere in contatto con i propri affetti, lavorare e studiare da remoto, questo obiettivo ha orientato tutta la comunicazione dell’azienda. Ha ispirato iniziative concrete per dimostrare vicinanza a persone ed imprese, ha rappresentato la base per la costruzione di un piano di sostenibilità composto da dieci obiettivi completamente integrati nel business.

Lo stesso *purpose* costituisce le fondamenta della cultura di WINDTRE ed è al centro anche dell’innovativo modello di lavoro smart, chiamato ‘Human Working’, adottato dall’azienda. Modello nato dall’ascolto delle persone, basato sui concetti di flessibilità e responsabilità, riconosciuto come una eccellenza in ambito Risorse Umane dall’autorevole Top Employers Institute. Proprio l’impegno a costruire un ambiente di lavoro ispirato ai valori di coraggio, responsabilità, fiducia e inclusione, ha permesso a WINDTRE di raggiungere anche un ulteriore importante traguardo: diventare la prima Telco al mondo a ricevere la certificazione della EQUAL-SALARY Foundation per la parità salariale tra uomini e donne.

Siamo orgogliosi, infine, che un istituto di eccellenza come la Luiss Business School abbia scelto di raccontare proprio la nostra storia vincente nella creazione di nuovo valore per WINDTRE, per i suoi clienti e per le sue persone. Riteniamo che la collaborazione tra aziende e mondo dell’istruzione sia cruciale per l’orientamento e la formazione dei talenti. Essere stati selezionati come caso di studio per i manager del futuro è per noi motivo di soddisfazione e di riconoscimento per il grande lavoro svolto, oltre che di stimolo per continuare a migliorarci e ad essere “sempre più vicini” ai clienti.

1 Il contesto di mercato e le dinamiche competitive

1.1 Le dinamiche del mercato italiano delle telecomunicazioni

Il mercato italiano delle telecomunicazioni ha subito una forte evoluzione nel corso degli anni, con la progressiva apertura del settore e la contemporanea evoluzione delle tecnologie a supporto della telefonia fissa e mobile. Il livello di competitività è di pari passo incrementato a seguito degli effetti congiunti dell'aumento del numero di player sul mercato, della sofisticazione dell'offerta (ad es., con l'inclusione di bundle di servizio), della pressione promozionale e della stratificazione degli operatori su differenti livelli di qualità percepita e di *value-for-money*. Il combinato di questi elementi ha portato a una graduale erosione dei prezzi (Tabella 1.a. e 1.b.) ed una parallela diminuzione della spesa media dei clienti (ARPU – average revenue per user) (Tabella 2.a.), andamento in controtendenza rispetto a quanto osservato in altre commodity nel mercato italiano, come luce e gas, nella stessa industry delle telecomunicazioni a livello Europeo (Tabella 2.8.)

Tabella 1.a. Andamento medio dei prezzi delle utilities, 2017-2021 (Fonte: ISTAT Indexes 2021)

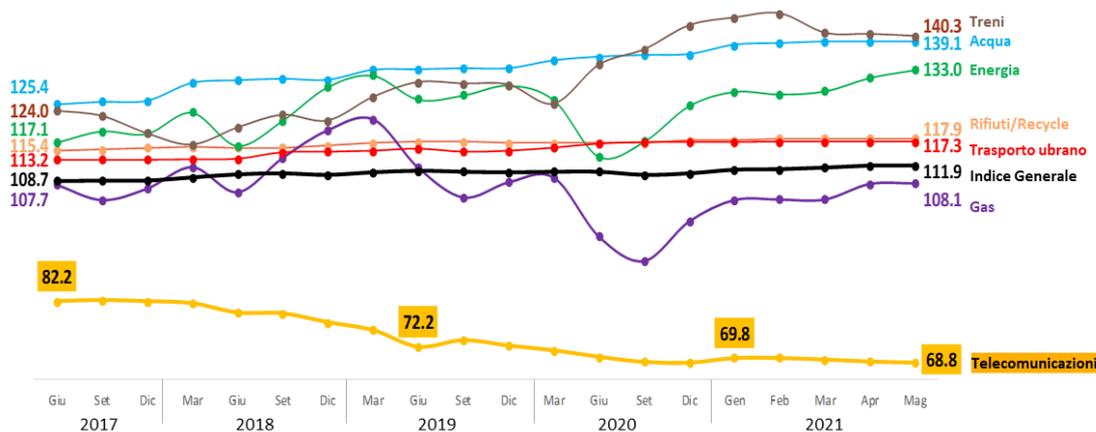


Tabella 1.b. Variazioni dei prezzi medi su 4 anni, 2017-2021 (Fonte: ISTAT Indexes 2021)

	Variazione 2017-21	Variazione annuale
	Percento	Percento
Acqua	11.1%	2%
Rifiuti	2,20%	1%
Energia	14%	17%
Gas	0%	12%
Treni	11%	9%
Trasporti	4%	1%
Comunicazioni	-17%	-3%

Price: Harmonized consumer price index and other utilities price index (2010=100)

Tabella 2.a. Andamento spesa media dei clienti. Valore ARPU del mercato Mobile TLC

	2018	2019	2020	2021
Mobile market: B2B+B2C				
ARPU on Human (Euro/SIM human/month)	12,2	11,9	11,8	11,6
Variazione annuale		-2,5%	-0,8%	-1,7%
Mobile market: B2C				
ARPU on Human (Euro/SIM/month)	10,2	9,6	9,6	9,5
		-5,9%	0,0%	-1,0%

Price: IDC

Tabella 2.b. Confronto prezzi TLC e in altri settori a livello Europeo (Fonte: AGCOM, Osservatorio sulle Comunicazioni N2/2021)

	TELCO			QUOTIDIANI E PERIODICI			SERVIZI POSTALI		
	Variazione %	Variazione %	Variazione %	Variazione %	Variazione %	Variazione %	Variazione %	Variazione %	
	1 anno (03/21 vs 03/20)	5 anni (03/21 vs 03/16)	10 anni (03/21 vs 03/11)	1 anno (03/21 vs 03/20)	5 anni (03/21 vs 03/16)	10 anni (03/21 vs 03/11)	1 anno (03/21 vs 03/20)	5 anni (03/21 vs 03/16)	10 anni (03/21 vs 03/11)
Italia	-3,0%	-6,7%	-30,1%	0,8%	5,7%	25,8%	0,9%	7,6%	39,3%
Spagna	-4,9%	-0,8%	-13,2%	1,8%	9,6%	22,9%	-0,4%	16,3%	41,5%
Germania	-1,8%	-4,4%	-12,7%	4,3%	20,3%	57,3%	-1,7%	6,5%	20,2%
Francia	-0,1%	-6,7%	-30,1%	4,2%	15,5%	38,4%	7,0%	30,1%	68,7%
EU (27)	-1,1%	-5,3%	-17,5%	3,8%	17,3%	45,1%	2,2%	14,8%	40,9%

Le dinamiche di acquisizione si sono sempre più focalizzate sulla ricerca di nuovi clienti per contrastare rilevanti flussi di cambio operatore, spostando l'attenzione anche su consumatori con un basso valore medio nel ciclo di vita. Il risultato è stata la pressione crescente sui ricavi e la tendenza da parte di molti dei player attivi sul mercato a ribilanciare i costi di acquisizione di nuovi clienti tramite strategie di incremento valore sulla *customer base* esistente. La spirale di diminuzione della chiarezza percepita nell'intero settore ha generato durante gli anni un atteggiamento parzialmente negativo dei consumatori verso i brand tradizionali (Tabella 3), considerati come poco *customer centric* e trasparenti e ha di fatto aperto a nuove *value proposition* basate proprio sulla trasparenza e sulla semplicità dell'offerta.

Tabella 3. Atteggiamento/fiducia dei consumatori verso i brand Telco

Valori Q4 2020	
Percento	
Technology	77,3%
Food and beverage	76,7%
Automotive	76,6%
Consumer	76,4%
Retail	75,0%
Farmaceutico	73,5%
Assicurazioni	70,3%
Banking	68,9%
Telecomunicazioni	64,0%

FONTE: The repTrak Company, Reputational Landscape
in Telco Industry in Italy

In questo contesto si è assistito all'ingresso di nuovi operatori, come il gestore francese Iliad nel 2018, con un effetto dirompente sulla struttura e sull'andamento del mercato. La diffusa attitudine negativa presente nel mercato, è diventato quindi un naturale *accepted consumer belief* base su cui far leva per la costruzione di *benefit* semplici e chiari per i consumatori - trasparenza e sicurezza di poter avere un prezzo stabile per sempre - molto efficaci dal punto di vista commerciale.

Il cambiamento della struttura e delle conseguenti dinamiche di mercato indotta dall'entrata di Iliad nel 2018, ha anche favorito la diffusione di nuove strategie commerciali da parte degli operatori già presenti, che hanno introdotto nuovi brand sulla fascia bassa di prezzo del mercato. I c.d. *second brand* sono una pratica ampiamente diffusa nel marketing e vengono usati tatticamente per intercettare i clienti con una maggiore attitudine alla ricerca di offerte a basso prezzo e una forte propensione al cambiamento (c.d. *price seeker*), senza il rischio di effettuare Brand Transfer di attributi verso segmenti più bassi o di generare effetti di cannibalizzazione (Speed, 1998).

Si è quindi progressivamente formato un nuovo segmento di mercato basato su offerte semplici e trasparenti composto, oltre che da Iliad, anche da Kena ed ho.Mobile, rispettivamente brand degli operatori TIM e Vodafone. La differenziazione dai brand principali è garantita, oltre che dalle scelte nella variabile prezzo dell'offerta, anche dai rispettivi business model. Kena, in particolare, ha fondato il proprio modello di *go-to-market* sul presidio dei luoghi ad elevata concentrazione dei potenziali clienti target, come ad esempio i centri commerciali e i luoghi ad elevato flusso pedonale, mentre ho.Mobile si è concentrata sul modello di presidio dei *touchpoint* digitali. Entrambi i modelli, caratterizzati anche da limitati investimenti in comunicazione tradizionale ed elevato focus sui canali digital, si focalizzano sulla diretta contrapposizione con Iliad nel segmento dei "*bargain seeker*", ovvero la fascia di clientela che deriva la propria soddisfazione nella continua ricerca del miglior affare presente nel mercato e caratterizzata spesso da comportamenti opportunistici di scelta.

In questo nuovo contesto competitivo, l'azienda ha reagito inizialmente focalizzandosi sulle sinergie per il contenimento dei costi operativi, e lavorando nella fase *pre-merger* di brand, sulla differenziazione dei brand Wind e Tre e sul massimizzare il valore specifico del posizionamento nelle diverse fasce di mercato. Wind, in particolare, ha lavorato sul target famiglia, con offerte sulla convergenza fisso-mobile, e sulle community etniche presenti in Italia, attraverso l'offerta *Call Your Country*, diventata progressivamente un vero e proprio sub-brand. Tre si è invece focalizzato sulla tecnologia, sulla semplificazione, nonché sull'incremento della trasparenza nella struttura dell'offerta e sull'incremento del "valore" per il cliente finale, comunicando anche tramite media tradizionali.

Il mercato mobile ha poi, nel periodo 2019-20, visto un graduale recupero del valore complessivo, guidato dal contemporaneo aumento dei prezzi e dal riposizionamento verso l'alto da parte degli operatori "*value*", tra cui la stessa Iliad. La nuova struttura delle differenti offerte presenti sul mercato rendeva quindi meno conveniente i movimenti inter-operatore e limitava, in maniera complementare, *churn* e volumi e ricavi da acquisizione di nuovi clienti.

Il risultato è stata una bi-polarizzazione con la presenza contemporanea di due macro-segmenti: il primo, costituito dai big player come TIM, Vodafone, WINDTRE, con *value proposition* focalizzate sul valore aggiunto con limitati riferimenti alla variabile pricing; il secondo formato da Iliad e dai *Mobile Virtual*

Network Operator (MVNO) che si focalizzavano sul segmento *price seeker*, elemento chiave anche nelle proprie strategie di comunicazione.

Nella nuova fase, la creazione e successiva difesa della *customer base* diventava quindi prioritaria dal punto di vista strategico per il successo nel mercato, così come la capacità di mantenere il proprio cliente nel tempo, limitandone i motivi di *churn*.

L'evoluzione del settore verso una maggiore attenzione al valore generato dalla *retention* della *user-base* ha portato ad un progressivo cambiamento delle dinamiche di mercato con minori tassi di cambio *brand* e attivazioni, generati sia dalla minore differenza di prezzo tra le offerte, sia dalla trasformazione del *Journey* di attivazione: il canale digital cresceva progressivamente, stimolato dalla presenza dei secondi brand, bilanciando la riduzione del canale fisico. I brand principali hanno di conseguenza ridiretto i propri sforzi di comunicazione su messaggi più focalizzati sul brand e sul valore e meno sulla convenienza economica di prezzo (Allegato 1), generando in parallelo anche una riduzione progressiva degli investimenti media (Tabella 4).

Tabella 4. Evoluzione investimenti media nel settore Telco

	2017	2018	2019	2020
WINDTRE	52.906	56.788	44.194	38.287
Variazione annuale		7,3%	-22,2%	-13,4%
TIM	47.580	43.174	51.669	58.555
Variazione annuale		-9,3%	19,7%	13,3%
VODAFONE	85.860	69.575	59.212	41.901
Variazione annuale		-19,0%	-14,9%	-29,2%
FASTWEB	19.459	19.033	18.824	11.862
Variazione annuale		-2,2%	-1,1%	-37,0%
ILIAD		12.475	11.793	10.222
Variazione annuale			-5,5%	-13,3%

FONTE: AcNielsen - Investimenti x1000

1.2 I principali concorrenti al momento dell'integrazione dei brand Wind e Tre

Al momento dell'unione dei brand Wind e Tre, il mercato si presentava con un mix di operatori caratterizzati da differenti storie aziendali, strategie di posizionamento e percezione lato consumatore.

TIM

L'azienda Telecom Italia Mobile (TIM) nasce nel 1995 da Telecom Italia con l'obiettivo di servire il segmento di telefonia mobile. L'azienda si è caratterizzata nel tempo per la capacità di introdurre sul mercato sia nuovi servizi - esempi ne sono l'MMS (2002) e la TV su telefonino (2003) - sia innovazioni nell'approccio al mondo consumer, come la creazione di Tim Tribù, la prima community italiana nel mercato mobile.

Dopo alcune operazioni societarie, TIM avvia le prime offerte di convergenza tra fisso e mobile, e nel corso degli anni effettua una serie di operazioni di rebranding e di revisione di alcuni elementi della Brand Identity, tra cui il logo.

L'azienda era, alla data del brand merger, presente nei due segmenti di telefonia mobile e fissa come primo operatore, rispettivamente con il 29,6% e il 42,8% di quota di mercato. Dal punto di vista di percezione del brand, l'azienda si poneva come l'operatore tradizionale affidabile e rassicurante, elementi che portavano ad una maggiore propensione all'acquisto da parte dei clienti. TIM vuole essere anche

sinonimo di italianità come dimostrato dal logo tricolore, dagli investimenti come sponsor unico di Sanremo per 5 anni consecutivi e della Serie A Tim dal 1999, e dall'utilizzo di illustri testimonial italiani come Mina e Amadeus. Inoltre, le campagne istituzionali tendono a ripercorrere la storia della telefonia in Italia posizionando Tim come l'artefice dello sviluppo della industry in Italia. Anche TIM ha avviato, a partire dal giugno 2019, la propria campagna di comunicazione sul 5G, con un approccio emozionale legato al pay-off "Il futuro, insieme".

VODAFONE

L'azienda ha le proprie radici nel brand Omnitel, introdotto da Olivetti nel mercato italiano nel Dicembre 1995 come principale alternativa all'offerta monopolista di Telecom Italia/TIM. La quota di controllo dell'azienda viene ceduta al consorzio Mannesmann nel 1999, gruppo a sua volta acquistato da Vodafone nel 2000. L'introduzione del brand Vodafone è avvenuta nel 2001, come *merger of equals* nella percezione consumer, con il nome Omnitel-Vodafone e la progressiva transizione, anche favorita nell'impianto di comunicazione dalla presenza costante della modella australiana Megan Gale, testimonial dell'azienda a partire dal 1999, verso il Brand Vodafone attraverso i passaggi Vodafone-Omnitel (2002) e Vodafone Italia (2003), con l'abbandono definitivo del nome Omnitel.

L'azienda era, alla data del brand merger, presente nei due segmenti di telefonia mobile e fissa come secondo operatore, rispettivamente con il 28,8% e il 16,5% di quota di mercato. Il brand si caratterizzava come operatore innovativo e veloce, con forti tratti aspirazionali e contenuti tecnologico-innovativi, legati prevalentemente alla qualità della rete e alla struttura dell'offerta. Il brand fa anche pesare la sua caratura internazionale, come dimostrato dall'utilizzo di testimonial come Bruce Willis e Patrick Dempsey, o dall'utilizzo di claims globali anche nel mercato locale (es. "Ready?" "Together we can"). In associazione con la fibra, proponeva inoltre un elevato focus sui contenuti come, ad es., il collegamento con Sky Calcio e, a partire da giugno 2019, la progressiva valorizzazione della nuova rete 5G anche in comunicazione.

LIAD

L'azienda, parte del gruppo francese Iliad, entra nel mercato italiano nel 2018, con un posizionamento basato su alcuni fattori che rappresentavano anche al momento del brand merger elementi chiave nel posizionamento di un operatore ideale, ovvero la trasparenza, la semplicità e la comprensibilità dell'offerta. L'innovazione offerta inoltre era rappresentata dal modello di *go-to-market*, basato sulla combinazione di una *User Experience* molto semplice ed efficace nel canale digitale e su distributori automatici di carte SIM e totem auto-vendenti, presenti sia in negozi di proprietà che in centri commerciali, che permettevano la registrazione e l'acquisto diretto da parte dei clienti, senza la presenza di intermediazioni da parte di personale di vendita. Nel settembre 2018, pochi mesi dopo il lancio del brand, l'azienda comunicava di aver raggiunto i due milioni di clienti in Italia.

FASTWEB

Fastweb nasce nel 1999 come Joint Venture tra e.Biscom e la utility AEM¹ ed è oggi parte del gruppo svizzero Swisscom. Dopo alcuni cambiamenti societari, lancia la propria offerta di telefonia mobile nel 2008. Alla data del merger, Fastweb si collocava come terzo operatore nella telefonia fissa, con l'13,7% di quota di mercato, e al sesto posto nella telefonia mobile. In termini di percezione, il brand è fortemente associato al mercato della telefonia fissa e sulla fibra, con un posizionamento collegato ad elementi prevalentemente funzionali, come la performance, la velocità e l'innovazione. Anche il brand Fastweb si sta legando sempre più al concetto di italianità, grazie a partnership come quella col CONI e all'utilizzo di atleti giovani e vincenti come testimonial.

¹ Oggi A2A, azienda nata dalla fusione nel 2007 tra AEM, azienda attiva prevalentemente nel territorio milanese e la utility ASM, prevalentemente operante nel territorio di Brescia, a valle dell'incorporazione di AMSA (Azienda Milanese Servizi Ambientali)

2 La nuova azienda WINDTRE

WINDTRE nasce a fine 2016 dalla fusione, la maggiore avvenuta fino ad ora nel settore delle Telecomunicazioni in Europa, tra Wind e Tre, al tempo il terzo e il quarto operatore di telecomunicazioni in Italia. Wind era controllata da Vimpelcom, oggi VEON, multinazionale delle telecomunicazioni fondata a Mosca con sede ad Amsterdam. Tre faceva riferimento al Gruppo CK Hutchison, con sede a Hong Kong. Nel 2018, quest'ultimo diventa azionista unico di WINDTRE.

Nel 2020, la nuova azienda ha raggiunto un fatturato di 4,7 miliardi di euro con un Ebitda di 2 miliardi e 24,3 milioni di clienti complessivi (mobili e fissi). La nuova struttura organizzativa conta circa 6.800 collaboratori, di cui il 48% donne.

2.1 L'impegno sul rafforzamento dell'infrastruttura di rete

Un aspetto centrale della strategia post-fusione era il radicale potenziamento della rete; a tal fine vennero programmati investimenti in infrastrutture e digitale per circa sei miliardi di euro da realizzare nel corso dei cinque anni successivi per la modernizzazione e il consolidamento della rete. Il risultato è la nuova rete "Top Quality Network", in grado di implementare rapidamente lo standard di quinta generazione. Le nuove infrastrutture garantiscono una notevole crescita della velocità DL 4.5G, più che triplicata rispetto a prima dell'integrazione, e un ulteriore sensibile miglioramento della copertura, soprattutto negli ambienti indoor. Il livello di copertura della rete mobile outdoor di WINDTRE è vicino al 100% della popolazione; in particolare il 99,7% con il 4G (LTE) e il 95,9% con il 5G (il 95,9% della copertura della popolazione è realizzata in modalità 5G FDD DSS, e il 661,6% della copertura della Popolazione è realizzata in modalità 5G TDD. Le coperture sono in sovrapposizione).

Per quanto riguarda i servizi a banda ultralarga in fibra, a giugno 2021 la copertura ha raggiunto circa il 90% delle famiglie italiane attraverso le tecnologie Fiber To The Cabinet (FTTC) e Fiber To The Home (FTTH). Dal punto di vista della rete trasmissiva, al servizio dei Business Fisso e Mobile, l'azienda è in grado di gestire tutto il traffico della dorsale di rete. Grazie a una serie di accordi già sottoscritti, si raggiungeranno 258 comuni entro il 2022, per un totale di 271 città italiane. Si tratta di circa 10 milioni di unità immobiliari, tra case e aziende, che potranno avere connessioni in fibra con una velocità tipicamente di fino a 1 Gigabit al secondo e in prospettiva a 2,5 e 10Gigabit al secondo.

2.2 L'orientamento all'innovazione

Nelle telecomunicazioni, l'innovazione è il primario fattore critico di successo e WINDTRE l'ha posta al centro della sua strategia competitiva. In tale prospettiva, ha introdotto il *NarrowBand Internet of Things* (NB-IoT) su rete 4G, che dà ai clienti business l'opportunità di accedere anticipatamente ad una serie di funzionalità del 5G, rendendo possibili vari servizi, tra i quali il monitoraggio energetico, sanitario, ambientale e strutturale, e aprendo nuove opportunità in campi come l'agricoltura di precisione, le smart cities e le smart utilities. WINDTRE, in partnership con Open Fiber, si è aggiudicata il bando per i progetti di sperimentazione 5G nelle città di L'Aquila e Prato. L'obiettivo è quello di sperimentare soluzioni innovative tecnologiche per far diventare L'Aquila e Prato le "Città 5G", con opportunità sociali e di mercato che riguardano tutti i soggetti coinvolti nel tessuto sociale e produttivo delle città. Tali sperimentazioni sono state realizzate con il supporto di centri di ricerca e dipartimenti universitari di alto profilo internazionale.

A partire dal 2019, l'azienda ha anche avviato una linea di innovazione sulle soluzioni blockchain, attraverso la cooperazione con centri di ricerca industriali e accademici.

Si sta lavorando a nuove soluzioni di rete per introdurre paradigmi applicativi basati anche sull'uso di "edge computing", soluzioni in grado di migliorare le performance delle risorse computazionali rese disponibili sul territorio soprattutto per quelle soluzioni che richiedono tempi di latenza sempre più ridotti, come nel caso di quelle in ambito automotive e gestione delle reti energetiche.

Infine, si ha la virtualizzazione della rete Core, tecnologia volta a garantire un utilizzo più flessibile delle risorse di rete attraverso il *network slicing*, che si basa sulla condivisione di un'unica infrastruttura fisica di accesso e di trasporto. Questo sistema favorisce l'integrazione di partner tecnologici e industriali per la creazione di un ecosistema di sviluppo di servizi innovativi, fondamentale per l'affermarsi di nuove soluzioni e servizi da applicare in diversi settori verticali: dai media, all'energia, ai trasporti. La virtualizzazione della rete Core permette all'infrastruttura di scalare velocemente in accordo con le performance richieste, ottimizzando anche l'efficienza in termini di consumo di energia elettrica.

2.3 La posizione di mercato e l'andamento nel 2020

A dicembre 2020², nella rete mobile, l'azienda ha raggiunto quasi il 26% di quota di mercato, a ridosso dei due leader di mercato Tim e Vodafone attestati intorno al 29%; se si considera il mercato delle sole sim "human" (residenziali e affari)³, WINDTRE risulta leader con poco meno del 28%, con TIM a circa un punto percentuale e poi Vodafone al 24%. In entrambi i casi, la quarta posizione è occupata da Iliad, con il 7-9% di quota. WINDTRE è dunque a tutti gli effetti uno dei tre grandi protagonisti del mercato italiano. Se poi si considera il segmento delle sim Residenziali (B2C), la sua leadership è ancora più marcata con una quota di mercato del 28,6% e quasi quattro punti percentuali di distacco su Tim al secondo posto (quest'ultima è però saldamente in testa, con Vodafone, nel caso delle sim Affari, dove WINDTRE è in terza posizione con una quota del 22%). L'azienda è anche il terzo operatore di rete fissa con il 14% di quota di mercato, dopo Tim con quasi il 45% e Vodafone con poco meno del 16%.

Il 2020, però non è stato un anno facile per WINDTRE che ha sofferto più di altri la concorrenza aggressiva di Iliad. Rispetto all'anno precedente, nel mercato del mobile, passato da 104,1 milioni di linee a 103,9, l'azienda ha perso complessivamente l'1,8% di quota (con Iliad in crescita dell'1,9%), mentre Tim ha perso lo 0,7% e Vodafone è rimasta praticamente stabile. Nelle Sim Human, la contrazione è arrivata al 2,2%, determinando una consistente riduzione della distanza da Tim a Vodafone che hanno perso meno dell'1%, mentre Iliad è aumentata di quasi il 3%. Nell'ambito delle Sim Human, le contrazioni più significative si osservano nel mercato delle sim Residenziali (-2,4%).

2.4 L'integrazione interna e nuovo modello di leadership

Come in tutte le fusioni tra grandi aziende, l'integrazione delle persone è decisiva per il successo dell'operazione e comprende sia gli aspetti soft come cultura, valori e comportamenti sia quelli hard relativi ad organizzazione e modelli operativi che implicano anche il cosiddetto *rightsizing* della nuova struttura. Ed infatti, nel programma di post-merger integration di WINDTRE le "persone" furono identificate come una delle cinque grandi questioni da affrontare per lanciare con successo la nuova azienda, insieme con infrastruttura e rete, punti vendita, sistemi tecnologici e sedi.

Una sfida resa particolarmente complessa per diverse ragioni: Wind e Tre erano due realtà di notevoli dimensioni, entrambe con una posizione di mercato in Italia molto consistente e caratterizzata. Le due aziende si erano fuse in modo paritario; quindi, non vi era una organizzazione con un chiaro potere di

² I dati sono tratti da AGCOM (2021) Osservatorio sulle comunicazioni n.1/2021 pag. 5 e ss.

³ Il mercato totale delle SIM comprende oltre a quelle "human", le SIM "M2M" (machine to machine) con cui si intende quelle sim che consentono lo scambio dati, informazioni e comandi tra apparecchiature e dispositivi con limitata o nessuna restrizione umana. A dicembre 2020, le SIM totali sono risultate quasi 104 milioni, di queste, di cui il 77,6% costituite da SIM "Human". Va osservato che tra il 2016 e il 2020, le Sim M2M sono passate da poco più del 12% del totale ad oltre il 26%, con una crescita del numero complessivo di Sim di circa il 6%

indirizzo sull'altra. E anche l'assetto azionario prevedeva una copresenza al 50% da parte dei due azionisti delle precedenti aziende. Esse, inoltre, avevano matrici molto diverse: Wind fu lanciata nel 1997 da alcuni grandi Gruppi italiani, poi passata di mano ad operatori stranieri fino ai russi di Vimpelcom (oggi VEON). Tre, società del Gruppo cinese CK Hutchison Ltd., debuttò sul mercato italiano nel 2003 competendo fieramente con gli *incumbents* di allora, tra i quali c'era anche Wind. Negli anni precedenti la fusione, le due aziende avevano raggiunto un posizionamento sul mercato molto diverso: quello di Wind era caratterizzato da elevato *value for money*; 3 invece puntava su tecnologia e innovazione. Peraltro, la prima operava sia nel mercato della telefonia fissa, sia in quello del mobile; invece, la seconda solo nel mobile. Infine, i modelli operativi e gestionali erano piuttosto distanti, ad esempio in merito a scelte di in/out-sourcing su ambiti importanti come customer care, negozi, gestione rete.

Dunque, sin dal momento della fusione l'azienda ha avviato un importante programma di sviluppo e integrazione volto portare "a bordo" tutte le persone in tempi rapidi rispetto al nuovo grande progetto. Il programma ha messo "le persone al centro", vero e proprio mantra della gestione HR di WINDTRE, e ha compreso un'ampia gamma di leve.

Tra queste innanzitutto quella dell'ascolto, attraverso le survey di engagement #diciamolanostra, che sono state realizzate per costruire una baseline di lavoro e per individuare le azioni di sviluppo della cultura, queste ultime in gran parte attraverso il coinvolgimento di communities di dipendenti.

Ma un ruolo chiave lo ha avuto il programma di definizione un nuovo modello di leadership volto a plasmare e ispirare i comportamenti di tutto il management, fungendo dunque da punto di riferimento per la nuova cultura aziendale. È stato sviluppato attraverso un esercizio di co-creazione con i manager stessi ed è stato successivamente diffuso a tutta la popolazione interessata attraverso un programma di workshop esperienziali volti anche a favorire lo scambio e la conoscenza tra persone. Le tre dimensioni su cui si centrava "Self, People, Business" e le relative competenze sono state inserite nel nuovo processo di Performance Management "ConversatiON", un modello a 360° sempre aperto e rivolto a tutta la popolazione aziendale per assicurare la più ampia ed immediata diffusione tra le persone di WINDTRE. Tra il 2018 e il 2019 è stato poi realizzato "Leader as a Coach", un programma di formazione che segue la scia del programma di diffusione della leadership con il coinvolgimento di circa 800 tra dirigenti, manager e coordinatori, attraverso workshop formativi in presenza, sul tema dei modelli di leadership e di competenze, per sviluppare competenze di coaching quali leve fondamentali per l'engagement e l'empowerment delle persone. Alla formazione in generale è stata data notevole attenzione, con un numero di ore erogate cresciuto da 61.000 nel 2017 sino a raggiungere 108.000 nel 2019. La certificazione di "Top Employers" rilasciata dal "Top Employer Institute" e ottenuta già a partire dal 2019 testimonia l'efficacia del programma. Il programma di sviluppo della leadership è stato inoltre inserito da Top Employers Institute tra le best practice 2019 e il Performance Development è alla base dell'HR Innovation Practice Award ricevuto nel 2018 da parte del MIP/Politecnico di Milano.

2.5 Il contributo di WINDTRE al raggiungimento dei 17 SDGs dell'Agenda 2030 (Sustainable Development Goals)

Fin dal suo avvio, WINDTRE ha inteso orientare le proprie strategie di business a raggiungere i target economici contribuendo al tempo stesso agli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda Globale 2030, ed in particolare a quelli rilevanti per un'azienda di telecomunicazioni. L'ICT può giocare un ruolo chiave nell'accompagnare i più giovani e le loro famiglie nella transizione verso una società digitale e interconnessa, essendo al tempo stesso tutelata dai rischi che la caratterizzano.

Le soluzioni ICT possono determinare un'importante accelerazione dei cambiamenti sociali, culturali, ambientali ed economici rappresentando uno straordinario fattore abilitante per il raggiungimento degli SDGs.

Nel 2018, l'azienda ha pubblicato un rapporto di ricerca "L'innovazione digitale per gli SDGs", con l'obiettivo di mettere a disposizione un contributo su come le nuove tecnologie digitali possano essere sfruttate per il raggiungimento degli SDGs. Sulla base di un'analisi approfondita dei principali studi già disponibili su questo tema, e di un confronto diretto con numerosi stakeholders, lo studio ha individuato

i maggiori gap da colmare e le leve su cui il settore Telco può agire, identificando in particolare quattro temi chiave: l'educazione, l'inclusione, la responsabilità e il contributo all'ambiente e alla qualità della vita.

In particolare, come si legge nello stesso rapporto, Il tema dell'educazione digitale può avere diverse declinazioni: i) educazione alle tecnologie digitali e educazione per un mondo digitale, per creare le competenze necessarie ai giovani che si troveranno a lavorare in un mondo che il digitale avrà profondamente cambiato; ii) educazione che utilizza gli strumenti digitali come mezzo per migliorare la qualità e la portata dell'insegnamento sfruttando le potenzialità delle tecnologie ICT; iii) educazione, nelle scuole e altrove, all'innovazione resa possibile dal digitale anche per favorire lo sviluppo sostenibile.

Il tema *Inclusion* si riferisce all'appartenenza di tutte le persone ad una comunità basata sui principi di equità e di pari opportunità, senza discriminazioni. La *digital inclusion* è, quindi, la partecipazione di tutti alla vita sociale ed economica del Paese, grazie alle possibilità offerte dalle tecnologie digitali.

Il tema della *Digital Responsibility* si riferisce a tutti gli aspetti etici che hanno a che vedere con le potenzialità e i cambiamenti radicali resi possibili dal web e dalla rivoluzione digitale, che da un lato generano modalità in passato inedite per superare i limiti imposti dalle normative esistenti, e dall'altro generano nuove sfide per il senso di responsabilità individuale, alle quali spesso la normativa non è ancora pronta a rispondere.

Digital Life è relativa alle potenzialità dell'innovazione digitale per migliorare l'ambiente in cui viviamo e quindi la qualità della vita delle persone, in ogni suo aspetto: dalle pareti domestiche alle strade cittadine, dalla cura della salute alla protezione dell'equilibrio ecologico globale. È un tema che mette in evidenza l'interconnessione tra la vita dell'uomo e quella del Pianeta su cui vive.

Nel 2019 l'azienda si è focalizzata sul futuro delle città con l'obiettivo di riflettere su come una transizione smart potrà influire sulla sostenibilità, la competitività e la qualità della vita nelle nostre città. Alla luce del ruolo centrale che la tecnologia 5G avrà nel contribuire al successo delle città smart, WINDTRE ha voluto indagare in modo particolare su come il nostro ruolo nell'implementazione di questa tecnologia possa coniugarsi al meglio con la promozione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile.

Il "Goal 11" dell'Agenda 2030, "Città e Comunità Sostenibili - rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili", racchiude in sé tutte quelle sfide ambientali e sociali a cui le città possono offrire risposte efficaci. È quindi un contenitore ideale di numerosi altri obiettivi dell'Agenda 2030, quali la lotta alla povertà, la tutela dell'ambiente e delle risorse idriche, la promozione dell'uguaglianza e il sostegno a un'istruzione e una sanità di qualità per tutti.

"Città 5G, città sostenibili" è il documento che racconta il viaggio di WINDTRE nel futuro delle città, sintesi emblematica delle sfide e delle opportunità di questo secolo, delle potenzialità e dei limiti della transizione smart e delle implicazioni connesse alle diverse dimensioni della sostenibilità.

3 Ragioni caratteristiche e sfide del nuovo brand unico

Il cambiamento osservato nella struttura e condotta di mercato, a valle dell'entrata di Iliad, a causa del cambiamento delle attitudini dei consumatori e del nuovo avanzamento tecnologico osservato, ha portato l'azienda a ragionare su come capitalizzare da punto di vista commerciale l'opportunità offerta dalla fusione avvenuta a fine 2016. La nascita del brand unico WINDTRE è stata preceduta da alcune importanti scelte strategiche, come ad esempio il lancio del brand *second brand* di CK Hutchison Very Mobile in diretta competizione con Iliad e sulla scia di quanto avvenuto per Kena Mobile (TIM) e ho.Mobile (Vodafone) per affrontare il segmento di consumatori attenti prevalentemente al prezzo. La fusione societaria aveva di fatto generato il player più grande nel mercato italiano consumer delle telecomunicazioni; la fusione dei brand permetteva di andare oltre, con l'obiettivo di recuperare la perdita di *customer base* avvenuta nel 2018, ridefinendo completamente la precedente strategia di specializzazione dei brand che focalizzava Wind sul segmento famiglie e sulla convergenza tra fisso e mobile e Tre su innovazione e tecnologia. Era diventato infatti chiaro come la strategia di ridefinizione del brand desse l'opportunità di difendere la *customer base* esistente e di creare le basi per sfruttare miglioramenti su alcuni temi rilevanti, come ad esempio il lancio della nuova rete unificata "Top Quality Network" che garantiva il potenziamento di copertura e connessione. L'obiettivo era sia il progressivo *trade-up* del brand, con l'aumento del *value for money*, sia la revisione del target verso la parte alta del mercato per poter attrarre clienti dai brand top.

L'analisi dei cambiamenti osservati lungo il *Brand-Value-Telling-Journey* (da ora in poi anche BVTJ, illustrato concettualmente nella Figura 1 degli allegati), permette di comprendere la situazione *pre-merger* e il posizionamento relativo percepito dei vari brand, di analizzare il *Decision Journey* e identificare i temi prioritari che i Brand si trovavano ad affrontare lungo il processo decisionale del consumatore, collegandoli ai punti di forza e debolezza di Wind e Tre lungo i passaggi fondamentali di *awareness*, *consideration*, *decision* e soddisfazione post-acquisto. Il capitolo si conclude con l'identificazione delle opzioni alternative a disposizione dei manager in situazioni analoghe e descrive infine le scelte del management nella creazione di un brand unico, dal punto di vista strategico, di posizionamento e di *deployment* operativo.

3.1 La situazione pre-integrazione

3.1.1 Situazione comparativa del posizionamento relativo percepito

I brand Wind e Tre, entrati nel settore delle telecomunicazioni italiano rispettivamente nel 1997 e nel 2003, e rimasti separati nel mercato consumer fino al 2020, si caratterizzavano al momento del *brand merger*, come due marchi forti, distinti e ben posizionati sui differenti segmenti.

Wind, in particolare, era percepito come un brand con una immagine positiva, simpatica, accessibile, conveniente e popolare, caratterizzato da servizi con un prezzo accettabile e un buon livello di personalizzazione. I target prevalenti di consumatori erano, da una parte, famiglie e dall'altra, le comunità etniche in Italia, collegate in particolare all'offerta *Call your Country* che presentava livelli di *top of mind* superiori ad altri brand presenti sul mercato. Gli elementi distintivi del posizionamento erano collegati alla storicità, all'italianità, all'affidabilità, oltre che alla percezione di fiducia, onestà, trasparenza, vicinanza al cliente sia emotiva che fisica, e ad un buon livello di *value-for-money*, controbilanciati dalla percezione di un livello di copertura e connettività non sempre sufficiente.

Il brand Tre era invece connesso ad offerte tariffarie con un buon *value for money*, ad esempio collegate alla vendita di smartphone di fascia alta o ad offerte broadband⁴. La percezione era quindi evoluta rispetto

⁴ es., il 3 Cube, ovvero il dispositivo che consente di avere una rete Wi-Fi smart portatile, sempre pronta all'uso e multi-dispositivo

alla caratterizzazione originaria di essere una “*porta di accesso verso il futuro*”, focalizzata su elementi di tecnologia (es., 4G ad elevata prestazione) e innovazione anche commerciale (es., GigaBank, ovvero i Giga senza scadenza), costruita per rispondere ai *need* di consumatori che considerano la tecnologia come parte importante della propria vita e che sono alla ricerca costante di nuove soluzioni che permettano di ottenere il massimo. Il progressivo indebolimento del brand aveva introdotto nella percezione dei consumatori elementi collegati alla limitata desiderabilità e gratificazione in termini di trasparenza e di esperienza di uso (es., livello di copertura e connettività non elevato). Inoltre, il *brand character* tradizionale di amico smart, coraggioso, energico, dinamico, ribelle, che ha sempre una soluzione pronta per aiutare il cliente, aveva perso progressivamente di forza relativa nel *customer-brand engagement* e nella costruzione della relazione *brand-cliente*.

3.1.2 Situazione comparativa della Brand Equity: Awareness e Image

L’analisi comparativa nel periodo pre-merger di alcuni elementi della *Customer Based Brand Equity* (CCBE), ovvero dell’“effetto differenziale ... della conoscenza del brand (awareness, immagine)... sulla risposta dei consumatori al marketing di un brand⁵”, evidenziava come Wind si trovasse in una situazione competitiva di svantaggio rispetto ad alcuni *leading brands* (es., Tim), ma migliore rispetto agli altri operatori di mercato, mentre Tre era significativamente distanziato dai *player top* e con una posizione relativa migliore verso i restanti brand di mercato (Tabella 5).

Tabella 5. Livelli di spontaneous awareness. Periodo Settembre 2018-Luglio 2019

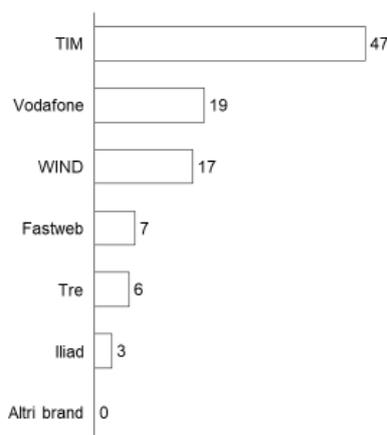
	set-18			ott-18			nov-18			dic-18			gen-19			feb-19							
	09/09/18	16/09/18	23/09/18	30/09/18	07/10/18	14/10/18	21/10/18	28/10/18	04/11/18	11/11/18	18/11/18	25/11/18	02/12/18	09/12/18	16/12/18	23/12/18	13/01/19	20/01/19	27/01/19	03/02/19	10/02/19	17/02/19	24/02/19
WIND	78	78	74	77	74	76	81	76	82	78	75	75	74	78	78	80	78	78	79	75	77	78	79
Tre	38	42	38	40	40	45	44	44	41	41	39	41	38	44	40	39	37	38	46	43	44	50	44
Vodafone	71	73	70	73	74	75	76	74	75	76	74	70	70	71	72	73	72	77	71	76	76	75	74
TIM	84	87	89	86	85	87	89	86	88	88	88	85	84	84	88	90	86	90	90	86	88	86	88
Fastweb	37	34	34	32	36	32	32	31	37	32	30	32	29	29	32	29	33	28	28	32	30	30	33
Iliad	8	8	7	10	12	10	10	10	12	11	10	13	11	14	12	13	18	17	17	15	16	17	17

	mar-19			apr-19			mag-19			giu-19			lug-19										
	03/03/19	10/03/19	17/03/19	24/03/19	31/03/19	07/04/19	14/04/19	21/04/19	28/04/19	05/05/19	12/05/19	19/05/19	26/05/19	02/06/19	09/06/19	16/06/19	23/06/19	30/06/19	07/07/19	14/07/19			
WIND	82	81	81	82	79	80	80	80	81	79	83	79	84	82	81	80	85	82	81	85			
Tre	48	45	45	46	48	49	50	44	48	48	46	44	49	47	48	50	48	46	47	51			
Vodafone	77	73	77	80	76	77	75	77	77	81	81	83	79	78	82	73	82	81	81	80			
TIM	90	90	88	89	91	89	89	92	89	91	93	90	93	93	90	91	92	90	92	91			
Fastweb	33	28	34	34	28	30	30	31	33	27	28	32	31	30	30	27	27	28	29	28			
Iliad	18	22	19	16	16	19	18	18	19	20	21	18	21	21	21	21	21	21	21	20			

In particolare, in termini di *top of mind*, la posizione relativa di “operatori che offrono servizi voce e/o internet di rete fissa e di rete mobile”, nel 2018 evidenziava Wind al terzo posto nel mercato con il 17%, preceduta da TIM al 47% e da Vodafone al 19%, e Tre al quinto posto con il 6%, preceduta da Fastweb con il 7% e seguita da Iliad al 3%. Tutti gli altri operatori presenti sul mercato presentavano valori vicini allo zero (Tabella 6).

⁵ Adattato da “Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of marketing*, 57(1), 1-22”

Tabella 6. Top of Mind (Ricerca EY, 2018), n=1000



Il posizionamento relativo tra brand (Tabella 7) lasciava quindi spazio per rivolgersi ad un target in cerca di una combinazione di *value* ad un prezzo accettabile, ma concettualmente ben distanziato dai brand *low-cost*, che offriva soluzioni pragmatiche e customizzate, con una elevata performance di connessione. I miglioramenti attesi negli standard di velocità, qualità, copertura del network potevano quindi offrire un'ottima *reason-to-believe* di riposizionamento, così come la riscoperta dei valori fondanti di capacità di innovazione e presidio tecnologico, che permettessero progressivamente di effettuare un *trade-up* concettuale verso il posizionamento dei principali operatori di alto livello, ma ad un costo più vantaggioso per i consumatori finali.

Tabella 7. Posizionamento degli altri operatori di mercato

Segmento top	TIM	Vodafone	Fastweb
	Long-standing heritage	Evoluzione	Velocità
	Solidità	Modernità	Performance
	Italianità	Innovazione	Vivace
	Stabilità della copertura	Varietà di offerte, servizi, proposte	Innovativo
	Presenza consolidata sul mercato	Orientato al business	Semplice
	Varietà dell'offerta	Internazionale	Essenziale
	Memorabilità dell'advertising	Emotività	Trasparente
	Non economico	Non economico	Economico
Segmento value e second brands	Iliad	PosteMobile/ Coop Voce	HO/ Kena Mobile
	Moderno	Affidabile	Moderno
	Giovane	Onesto	Giovane
		Buono	Vivace
		Tradizionale	Semplice
		Complicato	"Basic"
		Economico	Economico

Tale posizionamento andava nella direzione delle caratteristiche ricercate dal cliente in un "operatore telco ideale", ovvero la combinazione di elevata affidabilità del network, di servizi di qualità e di trasparenza caratterizzate da offerte competitive e onestà commerciale (Tabella 8).

Tabella 8. Criteri di definizione di una azienda ideale di telecomunicazioni (2018). N=1000

Criteri sopra la media ⁽¹⁾ delle valutazioni	Valutazione	Criteri sotto la media ⁽¹⁾ delle valutazioni	Valutazione
Fornisce una connessione veloce e affidabile	8,7	Ha un'offerta che soddisfa le diverse esigenze dell'azienda	7,4
E' trasparente nelle offerte commerciali	8,6	Propone un utilizzo consapevole della tecnologia	7,3
Propone offerte vantaggiose	8,5	Possiede un'ottima immagine generale	7,3
Offre i propri servizi a un prezzo onesto	8,5	E' una azienda socialmente responsabile	7,2
Offre servizi di qualità	8,5	Il prezzo del servizio offerto è da discount	7,2
Dà ascolto ai clienti	8,4	E' diverso dagli altri brand di settore	7
ha un ottimo servizio clienti	8,3	E' una azienda molto nota	6,9
E' semplice capire quali prodotti e servizi offre	8,3	Appoggia progetti sociali sul territorio	6,6
E' veloce nelle risposte	8,2	Promuove progetti educativi di solidarietà e mirati all'impegno sc	6,5
Offre sia servizi di rete mobile, sia fissa, sia internet	7,9	Propone modelli di smartphone all'avanguardia	6,3
Ispira fiducia	7,9	Ha una pubblicità convincente	6
E' all'avanguardia	7,9	Fa pagare le proprie offerte più delle altre	5,2
Offre servizi personalizzabili	7,8		
E' il massimo per tecnologia e innovazione	7,8		
Offre servizi che permettono di migliorare l'attività lavorativa	7,6		

(1) media pari a 7,5. Ricerca EY (2018), n= 1000

In sintesi, il cliente doveva poter contare su una connessione veloce, affidabile e di qualità, e avere accesso a offerte commerciali trasparenti e vantaggiose. Dal punto di vista di *customer-brand engagement*, l'operatore avere una funzione di *problem solver*, e fornire una esperienza gratificante, dando la percezione al cliente di aver fatto una scelta intelligente, ottenendo il massimo dalla sua negoziazione.

In questo contesto, il segmento target era a conoscenza, anche se in maniera superficiale, della fusione aziendale tra Wind e Tre avvenuta nel 2016, elemento che però non portava alcun impatto – né positivo, né negativo – su brand e mercato di riferimento.

In particolare, la *customer base* di Wind e di Tre pensava, in maniera speculare, che il proprio brand avesse preso il sopravvento sull'altro in difficoltà, senza aver neanche dovuto modificare l'impatto sull'esperienza con il proprio marchio, la percezione di tariffe e offerte, e la interazione nei *touchpoint* chiave e nelle prestazioni.

I clienti di TIM e Vodafone avevano invece la percezione che non ci fosse una chiara integrazione di competenze, expertise, eccellenze specifiche e complementari e che la fusione fosse solo un espediente per rafforzare due aziende con performance inferiori rispetto ai propri competitor. La fusione non era quindi stata sufficiente per permettere alla clientela dei top brand di effettuare uno switch anche concettuale verso il nuovo brand, né di avere un effetto sull'immagine percepita di Wind e Tre, due aziende percepite come simili in termini di qualità. In sintesi, una fusione guidata a motivi economici e strategici, senza un reale beneficio per il consumatore finale.

Il posizionamento relativo dei brand e la percezione del merger dava quindi una chiara opportunità all'azienda di chiarire meglio e di valorizzare per l'*end-customer* i benefici derivati della fusione.

3.1.3 Situazione comparativa. Criteri di scelta dei consumatori e i Decision Journeys

I criteri dichiarati di scelta dell'operatore erano riconducibili, a livello di mercato aggregato, prevalentemente al prezzo dell'offerta, alla presenza di GIGA inclusi nell'offerta stessa, all'affidabilità dell'operatore, al livello di tariffa e alla velocità di connessione (Tabella 9).

Tabella 9. Criteri di scelta e first mention complessivi di mercato e specifici per Wind (2017). n=4000

Criteri di scelta	Complessivo	First mention Overall	First mention Wind
Prezzo dell'offerta	78	65	72
GIGA inclusi	46	7	6
Affidabilità dell'operatore	37	6	3
Livelli di tariffa	36	5	5
Velocità di connessione	32	7	4
Promozioni customizzate	18	3	3
Passaparola	16	3	4
Offerte promozionali	9	1	1
Customer Service	8	1	1
Dispositivo incluso nell'offerta	6	1	1
Convergenza mobile/fisso	5	1	1
Qualità broadband	4	~0	~0
Contenuti video esclusivi	1	~0	~0

n= 4000, valori in percentuale

La ricerca di informazioni avveniva prevalentemente tramite passaparola (45% del totale dei consumatori), seguita dalle informazioni raccolte nei punti vendita di intermediari e di telefonia tramite interazione con la forza vendita (rispettivamente 37% e 27%) e da cataloghi e brochure (19% e 13%). I canali digitali fornivano un importante contributo nel processo di acquisizione di informazioni, ed in particolare il sito dell'operatore (26%), i social network (10%), i siti di confronto prezzi (10%) e i blog specializzati su telefonia (5%).

La base clienti era esposta in media a canali differenti, con presenza un mix di esposizione e utilizzo settimanale concentrato su TV (esposizione pari al 98%; frequenza di utilizzo di 6 volte/settimana), Internet (87%; 5,56), Radio (72%; 4,89), stampa (46%; 3,19).

La fase di acquisto si concludeva prevalentemente presso i rivenditori indipendenti (81%), seguiti dai negozi di telefonia (13%) e dai website degli operatori (2%), con un tasso di cambio di operatore superiore ai quattro anni (52%), con presenza di frequenze inferiori nell'intervallo 3-4 anni (14%) e inferiori ai due anni (11%). Il processo di acquisto dei due brand Wind e Tre presentava alcune chiare *bottlenecks* rispetto agli altri operatori di mercato. In particolare, nella fase di *upper funnel* e nel passaggio alla Loyalty per Tre e nell'*upper funnel* per Wind (Tabella 10).

Tabella 10. Funnel di acquisto dei principali operatori di mercato e relativi transfer rates (2017). n=4000

	Awareness	Consideration	Trial	Current	Loyalty
Wind	94	57	47	28	15
<i>Transfer rates</i>		61%	82%	60%	54%
Tre	90	34	24	13	6
<i>Transfer rates</i>		38%	71%	54%	46%
Altro operatore 1	95	71	62	31	19
<i>Transfer rates</i>		75%	87%	50%	61%
Altro operatore 2	95	70	60	28	16
<i>Transfer rates</i>		74%	86%	47%	57%

Nota: Transfer Rates (TR) calcolati come rapporto tra step del funnel: $TR = (\text{percentuale step } n+1) / (\text{percentuale step } n)$

L'analisi dello step di *consideration* evidenziava inoltre la presenza di differenti livelli di considerazione di acquisto per clienti attuali verso i non clienti, con ulteriore differenziazione tra coloro che non sono mai

stati clienti di un brand o lo sono stati in passato e hanno successivamente cambiato operatore (Tabella 11). In particolare, Wind e Tre presentavano una opportunità su “non clienti”, a loro volta suddivisi in “mai stati clienti”, e “clienti precedenti” se raffrontati con le performance degli operatori top.

Tabella 11. Consideration KPI per segmento di utilizzo (2018). n=1000

CLIENTI	set-18	ott-18	nov-18	dic-18	gen-19	feb-19	mar-19	apr-19	MAI STATI CLIENTI	set-18	ott-18	nov-18	dic-18	gen-19	feb-19	mar-19	apr-19
WIND	78	85	80	83	82	80	83	84	WIND	20	20	20	23	24	24	17	23
Tre	77	76	76	77	82	86	84	86	Tre	12	13	14	15	14	16	14	12
Operatore 1	83	81	79	83	84	87	83	87	Operatore 1	24	23	27	24	27	26	24	24
Operatore 2	70	69	69	69	74	74	73	75	Operatore 2	29	20	27	27	26	29	26	29
Operatore 3	90	82	81	84	82	80	72	90	Operatore 3	14	14	13	14	12	12	12	13
Operatore 4	-	-	-	-	-	-	-	90	Operatore 4	26	25	23	23	20	19	20	20
NON CLIENTI	set-18	ott-18	nov-18	dic-18	gen-19	feb-19	mar-19	apr-19	CLIENTI PRECEDENTI	set-18	ott-18	nov-18	dic-18	gen-19	feb-19	mar-19	apr-19
WIND	21	20	22	23	24	24	19	23	WIND	22	20	26	25	24	24	25	27
Tre	13	14	14	15	13	14	13	15	Tre	21	27	16	18	18	23	15	21
Operatore 1	25	24	28	25	27	25	23	24	Operatore 1	28	24	30	29	29	26	23	31
Operatore 2	27	23	27	28	28	29	27	29	Operatore 2	24	27	28	30	29	30	28	28
Operatore 3	14	14	14	15	12	12	13	13	Operatore 3	-	-	-	-	-	-	-	-
Operatore 4	27	25	23	23	20	19	20	20	Operatore 4	-	-	-	-	-	-	-	-

FONTE: Ricerca EY (2018), n= 1000

I criteri di sottoscrizione su fisso e mobile presentavano un fattore comune tra brand, collegato alla convenienza del prezzo, ed elementi di differenziazione connessi, in alternativa, alla forza diretta o indiretta del brand, ad elementi di informazione o alla necessità di trasparenza e chiarezza (Tabella 12a e 12b).

Tabella 12a. Motivi per cui raccomandaresti il brand di telefonia mobile ad un amico o collega (2018). n=1000

Criterio	Tre	Wind	Operatore 1	Operatore 2	Operatore 3	Operatore 4
Convenienza del prezzo	67	66	35	38	79	82
Chiarezza delle informazioni	39	46	35	40	26	50
Consigliato da amici/parenti	16	20	10	15	8	18
Modalità di pagamento	15	10	21	28	13	15
Offerte speciali	12	5	10	9	8	19
Qualità del servizio clienti	10	11	11	14	16	31
Praticità del sito web	10	10	7	14	5	11
E' una azienda socialmente impegnata	9	18	15	12	18	34
Tecnologia e innovazione	9	13	20	29	24	21
Nome/reputazione azienda	7	12	22	24	8	5
Servizi aggiuntivi	7	1	4	5	5	2
Solidarietà legata al territorio	6	8	9	10	5	5
Solidarietà	6	8	7	7	5	5
Negozi vicino casa	4	0	2	2	3	5
Sostenibilità	1	1	7	5	8	5
Altro	4	4	7	5	3	0
Non sa/ non risponde	0	0	3	5	0	0

FONTE: Ricerca EY (2018), n= 1000

Tabella 12b. Motivi per cui raccomandaresti il brand di telefonia fissa ad un amico o collega (2018). n=1000

Criteria	Tre	Wind	Operatore 1	Operatore 2	Operatore 3
Convenienza del prezzo	63	67	24	44	71
Chiarezza delle informazioni	25	15	14	18	23
Consigliato da amici/parenti	25	14	10	14	8
Modalità di pagamento	25	10	6	7	6
Offerte speciali	13	33	20	30	48
Qualità del servizio clienti	13	11	21	28	29
Praticità del sito web	13	9	5	14	4
E' una azienda socialmente impegnata	13	7	8	16	4
Tecnologia e innovazione	0	16	17	34	19
Nome/reputazione azienda	0	14	35	31	12
Servizi aggiuntivi	0	8	8	13	15
Solidarietà legata al territorio	0	7	8	7	6
Solidarietà	0	5	3	0	2
Negozi vicino casa	0	3	7	6	2
Sostenibilità	0	1	5	4	4
Altro	0	0	10	6	2
Non sa/ non risponde	0	1	3	3	2

FONTE: Ricerca EY (2018), n= 1000

Infine, sui criteri di soddisfazione post-acquisto, il Net Promoter Score (NPS), strumento spesso utilizzato per valutare la soddisfazione del cliente nella relazione con l'azienda e per l'identificazione degli elementi specifici di *detraktion*, elementi propedeutici allo sviluppo della fedeltà, evidenziava valori differenti per i due brand Wind e Tre (Tabella 13) in relazione ai propri best competitor. Da osservare come nel Q3 2018 entra nel mercato Iliad che porta Wind a non essere più l'azienda con l'NPS più alto.

Tabella 13. Differenze relative di NPS tra i Brand Wind e Tre e il proprio "best competitor" (2018). n=1000

NPS	Q1 2017	Q2 2017	Q3 2017	Q4 2017	Q1 2018	Q2 2018	Q3 2018	Q4 2018	Q1 2019
WIND	0,6	-0,1	-3,5	-3,5	3,6	3,6	-20,6	-15,9	-21,7
Tre	-22,4	-24	-20,2	-18,7	-19,4	-19,5	-24,8	-29,8	-36,5

FONTE: Andamento differenziale vs. best competitor per Trimestre

3.1.4 I principali cambiamenti tecnologici e operativi dell'azienda

A fine 2019, l'azienda aveva completato il principale progetto di miglioramento strutturale di modernizzazione del nuovo network integrato, base fondamentale per dare vita ad una *value proposition* fortemente migliorativa per il nuovo unico marchio WINDTRE.

La "Super Rete", fondata su una innovativa e performante architettura di network integrato, permetteva di migliorare sia l'esperienza che la percezione della qualità della rete mobile, uno dei punti di differenziazione di performance a vantaggio di altri operatori nel momento del pre-merger di brand.

In parallelo, per la rete fissa, la partnership con Open Fiber consentiva di raggiungere direttamente il 20 per cento delle abitazioni e sfruttare, per la restante parte, la connettività in fibra fino a 200 Mega fornita dalla rete di TIM. Questo consentiva di avviare il processo di riduzione del gap di percezione sulla qualità del servizio, elemento indipendente dalla reale performance della rete fissa, e collegato al ritardo con cui erano stati lanciati i servizi in Fibra e al conseguente *positioning* relativo.

Dal punto di vista commerciale, anche prima della unione operativa dei due brand, ed in ottica di massimizzare i vantaggi della fusione, erano state realizzate alcune attività che vedevano la co-presenza dei due brand Wind e Tre per campagna di Test sulla introduzione della Super Rete. Il miglioramento della qualità della rete portava immediati benefici di *consideration* ai brand. Inoltre, i primi test consentivano di validare alcune scelte sul canale fisico dei negozi e sulla rete di vendita. L'introduzione di alcuni negozi dual brand permetteva di sperimentare attività di comunicazione locale sulla rete

integrata, con affissioni, materiali e annunci dual brand. Sulla rete di vendita, in previsione del lancio del brand unico, l'Azienda portava avanti un progetto di razionalizzazione, partendo dalla creazione, in alcune zone, di store fisici dove i due brand Wind e Tre pur mantenendo intatte le loro identità, coesistevano in un unico ambiente. Questo permetteva di avere una serie di punti vendita "dualizzati" già a fine 2019 e di procedere successivamente alla apertura di nuovi *flagship* rinnovati nel layout e negli elementi di esperienza e di comunicazione nel punto vendita.

3.2 Le possibili alternative alla integrazione dei due brand

Dal punto di vista operativo, le alternative di fusione di brand prevedono differenti modelli in funzione della strategia da perseguire. Le opzioni a disposizione variano da approcci "monolitici" con la creazione di un unico marchio aziendale, ad approcci che valorizzano la differenziazione dell'identità aziendale dei due brand che rimangono distinti e autonomi anche a valle della fusione o, in ultimo, una ricombinazione degli elementi delle due identità aziendali dei brand originari per enfatizzare l'*heritage* e gli investimenti effettuati in passato.

Le sette opzioni individuate sono illustrate nella Tabella 14 attraverso casi reali di fusioni di marchi.

Tabella 14. Scelte alternative di Brand. Tipologia di struttura di Corporate Identity a seguito di fusioni

Tipologia	Esempi		
	Brand 1	Brand 2	Merger
A. Monolithic identity			
A.1. Nome e logo di uno dei due brand	Vodafone	Telecel	Nome e logo di Vodafone
A.2. Nome di uno dei due brand e nuovo logo	BP	Amoco	Nome di BP e nuovo logo
A.3. Nuovo nome e nuovo logo	Guinness	Grand Metropolitan	Diageo
B. Combined identity			
B.1. Combinazione dei nomi dei due brand e nuovo logo	BNP	Paribas	Nome BNP Paribas e nuovo logo
B.2. Combinazione dei nomi e dei loghi dei due brand	UBS	Swiss bank Corp.	Nome UBS e Swiss Bank
B.3. Uno dei due brand "endorse" l'altro con il proprio nome e logo	Banco Fonseca e Burnay	BPI	Banco Fonseca e Burnay BPI Group
C. Differential identities			
C.1. Due brand indipendenti	P&G	Gillette	P&G (corporate), Gillette (brand)

FONTE: Guzmán, F., Iglesias, O., Machado, J. C., Vacas-de-Carvalho, L., Costa, P., & Lencastre, P. (2012). Brand mergers: examining consumers' responses to name and logo design. *Journal of Product & Brand Mgmt*

Alcuni studi (es., Guzman et al., 2012) suggeriscono che esistono delle preferenze da parte dei consumatori per le differenti scelte. Ad esempio, tra le alternative di redistribuzione monolitica, i consumatori tendono a preferire la creazione di un'identità completamente nuova, con la creazione di un *Brand Identification System*, con la creazione di un nuovo nome e di un nuovo logo. In questo caso, la definizione di un nuovo nome e logo serve anche a inviare chiari segnali al mercato e ai consumatori, evidenziando come la fusione sia parte di una importante trasformazione aziendale, supportata da nuova *vision* e strategia (Ettenson e Knowles, 2006). Le strategie di redistribuzione monolitica sono a maggiore impatto quando uno dei partner nella fusione è debole (Jaju et al., 2006). Se invece i marchi aziendali coinvolti nella fusione sono due marchi molto familiari e conosciuti dai consumatori, i consumatori tendono a preferire la preservazione di qualche elemento parte dell'identità precedente di entrambi i marchi.

Altri studi (Dinner et al., 2019) evidenziano come l'effetto di *signaling* sul mercato di un nuovo posizionamento o di una nuova direzione strategica per i vari stakeholders (clienti, dipendenti e investitori) possano influenzare il successivo comportamento e la performance operativa su vari fattori come, ad esempio, il messaggio inviato al mercato e le implicazioni finanziarie dei differenti modelli scelti (Tabella 15).

Tabella 15. Tipologia di merger di brand e impatto operativo e finanziario atteso

Tipologia	Razionale strategico	Brand Equity	Messaggio	Segnali	Implicazioni finanziarie			
					Costi di rebranding nel breve	Costi ongoing di brand maintenance	Post M&A sales growth	Post M&A operating costs
A. Monolithic identity (Assimilation) con assimilazione ad uno dei due brand	- Crescita scala - Consolidamento market power	- Persa precedente BE 'per uno dei brand	- Dominanza di un brand sull'altro	- Forte commitment all'integrazione	- Medio	- Bassi	- Decrementati	- Incrementati
B. Combined identity (Fusion)	- Diversificazione, espandendo il portafoglio di clienti e prodotti	- Preservata per entrambi i brand	- Indipendenza	- Nessun segnale all'integrazione	- Zero/basso	- Alto	- Neutrale	- Incrementati
C. Differential identities (Business as usual)	- Combinazione delle capabilities e culture delle due aziende	- Modificata per essere incrementata	- Unità, collaborazione rispetto per entrambi i brand	- Forte commitment all'integrazione come equal partner	- Alto	- Bassi	- Neutrali/ Incrementati	- Decrementati

Fonte: Dinner, I. M., Knowles, J., Mizik, N., & Pavlov, E. (2019). Branding a Merger: Implications for Merger Valuation and Future Performance. Available at SSRN 1756368.

Dal punto di vista operativo del Brand Identification System, nome e logo sono tra gli elementi più rilevanti nella progettazione della Brand Identity e indirizzano alcune importanti scelte. Entrambi chiariscono ai consumatori se e quale connessione con il passato l'azienda deciderà di avere, visualizzando e raffigurando nel caso degli elementi del logo (colori, design, etc.) questa scelta a vantaggio delle valutazioni dei consumatori. Il nome ha, tra l'altro, la funzione di assicurare la connessione del prodotto con la categoria in cui opera e la continuità con gli investimenti passati nella costruzione delle Brand Equity precedenti.

3.3 Le decisioni chiave nella creazione del brand WINDTRE e il deployment operativo

Al momento del pre-merger tra brand, oltre la metà degli italiani era a conoscenza della fusione tra Wind e Tre a livello aziendale, ma aveva una limitata percezione del reale impatto sui due brand. Il piano di lancio prevedeva l'introduzione del nuovo brand e del nuovo posizionamento nei vari canali media in maniera da esporre la *customer base* attuale e prospettica al nuovo brand, di consentire l'allineamento delle *operations* per la gestione della linea e delle interazioni con il nuovo operatore (es., ricarica su sito web, acquisizioni di nuovi clienti, etc.), oltre che la ristrutturazione dei punti di contatto fisici e virtuali con il consumatore e la loro trasformazione in WINDTRE.

Dal punto di vista strategico, i due obiettivi di *customer retention* e *customer acquisition* dovevano quindi procedere in parallelo, focalizzando la transizione verso il *brand merger* nel preservare la customer base dei due brand separati (Wind e Tre). I clienti già esistenti dovevano quindi percepire il vantaggio di essere diventati parte della nuova WINDTRE, ovvero di un unico grande operatore con una importante forza operativa data dall'unione delle reti, del footprint di negozi, partner e forza vendita, e dal miglioramento dalle attività di *caring* ed *engagement*. In parallelo, WINDTRE avrebbe dovuto lavorare sul nuovo valore, per poter offrire una valida alternativa sia per gli attuali clienti di Vodafone e TIM, che cercano un servizio eccellente e scoprono di poterlo avere ad un prezzo inferiore, sia per i clienti Iliad e degli operatori MVNO, che vogliono decidere di avere maggiore qualità.

3.3.1 Le scelte di posizionamento

Il merger dei brand e la creazione di WINDTRE forniva l'occasione per lavorare su un posizionamento che potesse essere la base sia per azioni di *customer retention* che di *customer acquisition*.

La presenza della nuova rete, capace di una elevata copertura e di un nuovo livello di servizio, più veloce, più efficace, più trasparente, in grado di supportare la customer base mobile più grande del mercato italiano, sarebbe stato l'elemento comune su cui costruire.

I valori e il percepito passato fornivano, inoltre, sufficiente flessibilità per creare alternative di scelta e lavorare su insights molto differenti e collegati ad es., ai concetti alternativi di "vicinanza" tra consumatori, o di soluzioni sempre più personalizzate per far "vivere a pieno le passioni" dei diversi consumatori, o di "migliorare insieme". In questo contesto, la nuova rete è la base per l'evoluzione continua di offerte, customer service, e soluzioni sempre nuove e personalizzate per il consumatore e le persone vicine.

Tra i diversi posizionamenti testati, “ridurre le distanze”, in base all’insight fondamentale della necessità di volersi sentire vicini alle persone che contano di più, era quello che garantiva la migliore capacità di creare rassicurazione, coinvolgimento e distintività. Gli operatori venivano infatti spesso percepiti come “tutti uguali”, mentre l’azienda ideale era quella che, senza eccedere nel prezzo, si comportava come una persona che agisce in maniera chiara e semplice, permettendo al consumatore di essere vicino ai propri amici e ai propri cari. Un’azienda telefonica con una rete molto performante, ma non troppo costosa, diventa quindi l’alleato del consumatore in questa ricerca e che permette di essergli vicino quando ne ha bisogno e garantirgli un presente migliore. L’insight consumer, veniva poi integrato da elementi collegati alla responsabilità sociale del nuovo brand, che deve permettere di aiutare gli individui e la società a migliorarsi.

Da questo lavoro, deriva la *Brand Essence* di “Human Network Builder”, elemento fondante e cardine del nuovo posizionamento integrato WINDTRE.

I benefit collegati alla capacità di “costruire la vicinanza” sono declinati nella volontà di eliminare le distanze tra le persone, sia internamente in azienda, che tra i consumatori e alla capacità di “incoraggiare e supportare tutte le persone a migliorarsi” tramite la tecnologia che WINDTRE mette a disposizione. Dal punto di vista funzionale, sono invece basati sui pilastri “WINDTRE Top Quality Network” e “WINDTRE Values”.

La Reason-To-Believe è collegata alla unione di due aziende sinonimo di accessibilità e innovazione presenti da sempre sul mercato italiano, che danno accesso alla rete più grande d’Italia. Un network sia fisso che mobile ad elevata performance certificato dai migliori istituti italiani e internazionali, con soluzioni tariffarie e servizi convenienti ed accessibili a tutti, anche per clienti business e dotata di una rete capillare e competente di professionisti e dei migliori servizi accessibili “con un semplice click”.

Il Tone-of-Voice (TOV) doveva infine portare un nuovo concetto basato sul “Peer to peer user friendly entertaining”, trasferendo quindi valori e benefit del nuovo brand WINDTRE, senza perdere la componente di *entertainment*, valorizzando i testimonial al massimo e utilizzandoli al servizio della marca e dei suoi obiettivi.

3.3.2 Le scelte di Brand Identity

La *Brand Identity* si sviluppa su segni e mix di identità che identificano il marchio (es., nome, logo, slogan, etc.) che progressivamente costruiscono la sua struttura e che sono poi presenti nelle attività che portano l’azienda in contatto con il cliente finale e con gli altri stakeholder interni ed esterni, generando risposte a livello cognitivo, affettivo e comportamentale.

LA SCELTA DEL NOME

La scelta del nome WINDTRE, sintesi dei due brand originari nel contesto di *combined identity*, permetteva sia di rendere credibili alcuni elementi di novità sul mercato per i *prospect clients*, come la nuova rete e la focalizzazione sulla *customer experience*, cambiando di fatto le valutazioni dei potenziali *detractors*, sia di mantenere la connessione emotiva con la *customer base* già presente, legata alla credibilità di poter offrire un servizio ottimale a un prezzo accessibile, con un ottimo *value for money* e valorizzando gli elementi di sovrapposizione dei precedenti posizionamenti. In sintesi, il nuovo nome permetteva non solo di creare sinergie come *best of boths*, ma anche di favorire innovazione fondata sulla fiducia in aziende presenti da anni sul mercato italiano, valorizzando gli investimenti già effettuati nella creazione delle singole *Brand Equity*.

IL LOGO

Il logo ha un ruolo importante nelle dinamiche di brand e, in contesti di fusione, viene spesso scelto come elemento di stabilità in un contesto di fusione. Rappresenta, inoltre, spesso la prima associazione con il visual offerti dall’azienda, essendo presente su vari strumenti di comunicazione che vanno dal packaging, ai materiali promozionali, alla carta intestata aziendale, ai punti fisici distribuzione. Le caratteristiche del design del logo influenzano inoltre in maniera cognitiva e affettiva la reazione dei consumatori, ancora di altre attività, ad es. promozionali (Henderson e Cote, 1998). Alcune ricerche teoriche dimostrano come loghi ben progettati sono ben riconoscibili, generano attitudini positive e consentono la trasmissione di un insieme di associazioni condivise, anche con bassi livelli di elaborazione. Nei momenti di fusione di

brand, rappresenta la rassicurazione per i consumatori attuali della connessione con il passato e dell'eredità dei valori positivi.

Il risultato è stato quello di voler per esprimere continuità e riconoscibilità (colore arancione, presenza del numero Tre, riconoscibile in tutte le culture, l'“abbraccio” di Wind), trasmettendo in parallelo novità e innovazione con una veste grafica d'impatto, un tono amichevole, rappresentato da un omino stilizzato accogliente e sorridente.

3.3.3 Le sfide e gli obiettivi di comunicazione

Il target, molto esteso, era assimilabile al puro *Mass Market*, vista la base eterogenea di oltre 24 milioni di “già clienti” in Italia al lancio. Dal punto di vista dei *prospect*, il nuovo cliente di WINDTRE poteva essere descritto come una “persona attenta al prezzo, ma disposta a spendere qualcosa in più per avere la garanzia di un operatore fidato nel tempo, senza aver bisogno di guardarsi continuamente in giro, che garantisca tutti i servizi più innovativi al giusto prezzo e che sia affidabile e vicino quando serve aiuto”.

La ridefinizione della nuova identità e del nuovo brand prende forma lungo il BVTJ nel momento in cui il valore concettuale viene messo a disposizione del cliente. Gli obiettivi di comunicazione erano quindi di lanciare il nuovo brand WINDTRE, comunicando la novità e la parziale discontinuità verso il passato, e posizionandolo come “Human Network Builder”, differenziandolo in questo modo dai principali concorrenti nell'area top di mercato.

La nuova piattaforma di comunicazione doveva quindi essere coerente con il concept di “vicinanza”, portando i valori e gli insights del nuovo brand unico e valorizzando le performance della nuova rete WINDTRE per rendere tangibile il miglioramento della percezione della qualità di rete. Inoltre, doveva valorizzare i tradizionali punti di forza dei due brand Wind (fiducia, vicinanza, *value for money*) e Tre (tecnologia, innovazione, *value for money*), rassicurando sul superamento di punti di debolezza di entrambi (trasparenza, inefficienza della rete).

Per raggiungere performance di mercato ottimali, il nuovo brand WINDTRE ha quindi lavorato da subito per costruire internamente ed esternamente una *Brand Equity* forte, per raggiungere rapidamente un'elevata *awareness* e con una nuova immagine chiara, forte e differenziata verso i top competitor.

4 L'architettura di corporate reputation dell'azienda: purpose, vision, mission e valori

4.1 L'elaborazione nell'ambito del processo di costruzione del brand unico

L'intenso programma realizzato dalla direzione delle risorse umane già a partire dal 2017, per creare un nuovo unitario modello di leadership aveva creato solide basi per fare in modo che le persone si sentissero parte di un'unica grande organizzazione, riconoscendosi in linee guida e comportamenti comuni. Era stata creata l'intelaiatura ed erano state preparate le persone; il passaggio successivo sarebbe stato esplicitare i contenuti dei principi cardine a cui tutti si sarebbero ispirati nella nuova WINDTRE. Era arrivato il momento di definire la visione, il purpose e la missione dell'impresa, e i *corporate values* che ne derivavano. E c'era un altro fondamentale motivo per farlo: dopo due anni di coesistenza sul mercato dei marchi Wind e Tre, il Board aveva deciso la creazione di un unico brand aziendale e di prodotto.

A 9 mesi dal lancio, la direzione commerciale aveva creato un gruppo di lavoro specialistico composto da top managers delle funzioni di Marketing e Comunicazione per progettare il nuovo brand e stabilire come posizionarlo sul mercato. Era l'altro grande progetto, cruciale per completare l'integrazione tra le due aziende. Cinque mesi più tardi, si decise di ampliare il compito di questo gruppo di lavoro e di allargarne la partecipazione al team di Risorse Umane; insieme alla strategia per il nuovo brand unico, doveva elaborare quell'"architettura di *corporate reputation*" dell'organizzazione, costituita dall'insieme di *purpose*, visione, missione e *corporate values*. Il lavoro per lo sviluppo di un'unica *corporate identity* era in corso fin da quando la nuova società aveva iniziato ad operare. I programmi sviluppati nel tempo a favore delle persone ed in particolare quelli relativi ai nuovi modelli di leadership avevano dato un contributo importante; tuttavia, c'era la necessità di passare ad una fase nuova, caratterizzata dal definitivo superamento dell'identificazione delle persone con le precedenti aziende e dal consolidamento del senso di appartenenza delle persone intorno a WINDTRE. L'intuizione fu che il brand unico avrebbe potuto rappresentare quella leva. Esso avrebbe comportato un'unica strategia competitiva, e commerciale, e questa avrebbe naturalmente trainato l'integrazione di tutto il resto. E così successe; infatti, il processo di elaborazione dei contenuti dell'architettura di *corporate reputation* fu relativamente rapido e senza tensioni interne. "In un certo senso, abbiamo invertito la tipica sequenza logica che va dai valori alla marca; infatti, abbiamo prima lavorato sul senso del brand unico ed elaborato la sua identità. Questo ci ha dato la spinta e i contenuti di riferimento per delineare il purpose e le altre componenti immateriali che agiscono da collante per la nuova organizzazione. Naturalmente, questo ha anche rafforzato i contenuti del brand e quindi il suo posizionamento", ricorda Jeffery Hedberg, all'epoca Chief Executive Officer di WINDTRE.

WINDTRE era il prodotto dell'unione di due aziende rilevanti, con un'identità "forte" molto diversa e con target di mercato piuttosto eterogenei. Era quindi essenziale sviluppare una nuova chiara architettura di *corporate reputation* su cui basare il dialogo con tutti i collaboratori interni, i partner nel business, le istituzioni, l'opinione pubblica; inoltre, fare in modo che essa fosse coerente e sinergica con i contenuti del brand. La forte discontinuità insita nella creazione del brand unico venne sfruttata come leva per predisporre una serie di contenuti "alti" che completassero il processo di integrazione organizzativa realizzato negli anni precedenti. D'altro canto, il purpose sarebbe stato un fondamentale fattore di rinforzo dell'identità del brand; ovviamente a condizione che non rimanesse una semplice dichiarazione d'intenti, ma fosse tradotta in iniziative concrete.

Nella creazione di un unico brand e di una comune architettura di *corporate reputation* c'era una simmetria significativa; brand e *corporate reputation* si rivolgevano a due interlocutori diversi: i clienti, il primo; la popolazione aziendale il secondo. Entrambi puntavano a creare una “casa comune” in grado di attrarre i clienti per un verso e i dipendenti per l'altro che prima della fusione erano legati a Wind e a Tre, evitando che si sentissero “orfani” e migrassero altrove. Del resto, il *purpose* e più in generale le componenti della *corporate reputation* sono rilevanti anche per il mercato: se resi credibili e consistenti dal modo di operare della società, essi sempre più influenzano il valore del prodotto o del servizio cui si riferiscono, percepiti dal cliente. Anzi, quest'ultimo inizia a “chiedere” esplicitamente quale sia l'impegno preso dall'azienda a favore del miglioramento dei temi ambientali e sociale, ed una adeguata evidenza dei risultati raggiunti. Sempre più le società e in primo luogo, quelle grandi e quelle che vogliono essere leader, dovranno assumere esplicitamente le proprie responsabilità ambientali e sociali, di concerto naturalmente con quelle economico-competitive.

Perché brand e *corporate reputation* potessero operare in maniera sinergica era essenziale adottare un *purpose* fortemente coerente con l'identità della marca. Quest'ultima era sintetizzata nell'idea di WINDTRE come “Human Network Builder”. Come affermato da Gianluca Corti, Chief Commercial Officer di WINDTRE, in occasione del lancio del brand unico: “Il ruolo di un'azienda di tlc deve essere quello di facilitare le relazioni umane. Per questo, WINDTRE vuole avvicinare le persone attraverso la tecnologia, supportandole ogni giorno nelle sfide del presente. Con il nuovo brand unico potremo proporre nuove ed efficaci soluzioni commerciali, attraverso una rinnovata rete di negozi su tutto il territorio nazionale”.

Il *purpose* fu quindi centrato sull'idea dell'azienda che attraverso la sua tecnologia, le infrastrutture di rete, i servizi, l'organizzazione e il capitale immateriale, “elimina le distanze” tra le persone. Entrambi erano centrati sull'idea di “*people first*”. L'azienda evidenziava la convinzione che le persone dovessero “essere incoraggiate e supportate ad essere la migliore versione di se stesse”, e dichiarava esplicitamente che la propria offerta mirava a fornire proprio tale incoraggiamento e supporto. I servizi di telecomunicazione erano offerti attraverso una rete eccellente per aiutare le persone “*to unleash their full potential*”. L'idea forte è che chiunque ha un potenziale da esprimere, e senza bisogno di essere “eccezionale”; WINDTRE intende contribuire a migliorare la vita quotidiana delle persone normali con le piccole e grandi sfide che essa presenta. In una fase storica e in un business in cui prevale la retorica del migliore e l'ansia di futuro, il brand si focalizza sulla normalità, affermando che essa può essere molto più significativa di quanto si pensi; e sui problemi che la gente deve affrontare nel presente, perché senza risolvere questi, difficilmente si può pensare al futuro. Si punta sull'eccellenza nella normalità: “*WINDTRE champions the exceptional everyday*”; non si promette un futuro ipertecnologico e un po' impossibile, ma un presente migliore.

Il nuovo brand e il *purpose* vennero presentati al pubblico il 6 marzo 2020, la settimana antecedente il primo *lockdown* nazionale per fronteggiare il Covid-19. Cioè all'inizio di un lungo periodo in cui, prima volta da secoli, la vicinanza fisica era bandita e la comunicazione elettronica e digitale era l'unico modo che le persone avevano per non rimanere isolati e continuare a svolgere le proprie attività. “Il concetto del *purpose* di eliminare le distanze tra le persone fu decisivo nell'anno del Covid, sia per la società nel suo complesso sia in particolare per le nostre persone alle quali l'azienda ha voluto essere particolarmente vicina in un periodo di grande complessità”, ricorda Rossella Gangi HR Director di WINDTRE.

4.2 I contenuti del *purpose*, *vision*, *mission* e valori chiave

Il *purpose* è al centro dell'architettura di *corporate reputation*; risponde alla domanda “perché esistiamo come azienda; perché facciamo ciò che facciamo”. Deve ispirare tutti i nostri collaboratori, dando loro il senso del lavoro che svolgono ogni giorno; deve anche essere alla base della reputazione che sviluppiamo presso i nostri clienti, le istituzioni e tutta la Comunità. Il *purpose* adottato dall'azienda è “esistiamo per eliminare qualsiasi distanza tra le persone”. Il rationale è: “perché crediamo nelle persone, in tutte le persone, e sappiamo che unite possono fare grandi cose. Vogliamo che la nostra tecnologia sia lo strumento per incoraggiare e supportare tutte le persone ad eliminare, sia ogni tipo di distanza fisica che

i pregiudizi attraverso l'ascolto, l'accettazione delle diversità, per un presente più semplice e un futuro migliore".

L'architettura di *corporate reputation* prevede anche la definizione della *vision* e della *mission* e dei valori ispiratori.

La visione è "cosa vorremmo essere", quali obiettivi dovremo raggiungere in futuro. Essa è: "Vogliamo essere la compagnia di telecomunicazione da scegliere ogni giorno per garantire a tutte le persone una vita ed un futuro migliori".

La missione spiega il "come" si vuole raggiungere la visione. Serve per rafforzare la focalizzazione del management e di tutte le persone di WINDTRE sulle priorità nello sviluppo del business e nel modo di competere. Essa recita: "La soddisfazione dei nostri clienti è la nostra ragion d'essere e siamo sempre alla ricerca di nuovi modi per elevarla. Ottimi servizi al giusto prezzo è la nostra promessa".

I valori ispiratori delineano la "bussola comportamentale" per tutte le persone di WINDTRE, descrivendo ciò che esse credono fondamentale nell'ambito della vita aziendale e anche differenziante rispetto alle altre imprese.

Sono quattro:

- fiducia
- responsabilità
- coraggio
- inclusione

il significato di ciascuno è illustrato in maniera approfondita. La fiducia è intesa come: "L'attitudine positiva derivante dalla sensazione di sicurezza nei confronti degli altri. La fiducia nasce dalla trasparenza e dalla lealtà nei comportamenti e si manifesta attraverso una relazione schietta sia nei momenti più belli che in quelli più difficili. È il collante principale delle relazioni tra le nostre persone, essenziale per l'*empowerment* e per la collaborazione trasversale nell'organizzazione. Ma la fiducia è straordinariamente importante anche all'esterno della nostra azienda verso i nostri stakeholders, ma soprattutto verso i nostri clienti, che ogni giorno scelgono di affidarsi a noi e alla nostra tecnologia per gestire parte della loro vita e delle loro relazioni. La fiducia si conquista e si rinnova ogni giorno con i nostri comportamenti e le nostre decisioni. Per questo, come Azienda Telco di riferimento nel nostro Paese, costruire fiducia non è solo un dovere, ma un obiettivo primario per migliorare la vita delle persone".

Per quanto riguarda la responsabilità: "È parte integrante del nostro DNA, si fonda sull'esempio, sull'impegno individuale e sul rispetto. Responsabilità per la nostra Azienda, assicurandone uno sviluppo sostenibile nel tempo. Responsabilità per le nostre le persone, accompagnandole nel processo di trasformazione e investendo sulla loro crescita professionale e personale. Responsabilità per i nostri clienti e partners, migliorando le performance delle nostre attività per sostenere una relazione più profonda e duratura. Responsabilità per l'ambiente, eliminando tutto ciò che è dannoso per tutti noi e per il pianeta. La responsabilità si dimostra quotidianamente con i comportamenti verso tutti. Significa assumersi le proprie responsabilità e mantenere gli impegni presi concentrandosi sull'oggi senza perdere di vista gli impatti nel medio e lungo termine. È il nostro impegno per contribuire a un'azienda e una società migliore per le generazioni future.

Il coraggio viene declinato partendo dal significato del "cor habeo" latino, "avere cuore": "Avere coraggio significa affrontare le sfide con positività, senza alcun timore. Significa portare avanti il lavoro con passione e determinazione, sapendo che la ricerca dell'eccellenza è l'unica via al miglioramento continuo. Solo assumendosi dei rischi e uscendo dalla *comfort zone*, si può innovare e fare la differenza, sempre nel rispetto degli obiettivi, dei processi e dei Clienti. Per questo il coraggio è un valore imprescindibile di WINDTRE. Il coraggio non è solo un requisito individuale, ma è un bene collettivo perché altamente contagioso".

Infine, sull'inclusione, si dice: "Siamo un'azienda proiettata verso il futuro e il nostro futuro dipende da quante più persone adotteranno le nostre tecnologie. Quando diciamo che WINDTRE è per tutti diamo un senso profondo e una rotta a tutto ciò che facciamo. Per questo l'Inclusione è un valore primario. Inclusione è apertura, ascolto, vicinanza alle esigenze di ognuno, senza barriere o pregiudizi. Quotidianamente si dimostra accogliendo tutti i punti di vista e valorizzando le diversità del team, consapevoli che questo genererà risultati migliori. Il nostro obiettivo è quello di creare un'azienda basata sui principi di pari opportunità, che siano di genere, di razza, di età, di religione, di accettazione della

disabilità e di conoscenza digitale eliminando tutte le forme di discriminazione o alienazione. Solo così WINDTRE sarà veramente vicina alle persone, a tutte le persone”.

Il valore dell’inclusione ha un riflesso diretto in una componente molto importante dell’identità del brand WINDTRE, e precisamente nel fatto di essere conveniente, accessibile (*affordable*): una marca che dà valore, risolvendo esigenze concrete, rimanendo alla portata di tanti; quindi, una marca che include.

In generale, il rischio di questi concetti è di rimanere piuttosto teorici: risultare ovviamente apprezzati, senza però penetrare realmente nei comportamenti delle persone; non tradursi, di conseguenza in orientamenti consistenti dell’azienda. A riguardo, nel presentare l’architettura di *corporate reputation*, Tommaso Vitali, Brand & B2C Marketing Director di WINDTRE, evidenziò: “ora che ci siamo dati questa ambiziosa architettura di *corporate reputation*, dovremo amplificarla ed applicarla sia al nostro interno, sia all’esterno, attraverso l’implementazione di programmi concreti e misurabili”.

All’indomani della approvazione dei valori, la direzione delle risorse umane elaborò il *value journey*: un programma di people engagement che intendeva diffondere, favorire la conoscenza e radicare i valori nella popolazione aziendale. Era articolato in quattro “ondate”; una per ciascun valore, ognuna della durata di un mese. Tutte con la stessa articolazione di attività: un momento iniziale di lancio, da parte del vertice aziendale; la messa a disposizione nella piattaforma Intranet “nessuna distanza” di materiali e contenuti digitali “ispirazionali” (clips da film, podcasts, aforismi, video-interviste, storie di episodi significativi, ted talks). Poi una serie di video interviste di personaggi noti che hanno raccontato la propria storia in relazione ai valori di WINDTRE, tra cui il campione di nuoto Gregorio Paltrinieri per il Coraggio, la rockstar Skin per l’Inclusione, l’astronauta e astrofisico Umberto Guidoni per la Fiducia e la chef Cristina Bowerman per la Responsabilità. L’ultima fase di ciascuna ondata era intitolata “ora tocca a te”; con l’obiettivo di “attivare le persone” a far propri i valori indicati, ciascun dipendente venne stimolato a raccontare esperienze personali o storie nella propria quotidianità lavorativa che rappresentassero esempi significativi del proprio modo di considerare e vivere tali valori. Qualsiasi formato era ammesso: un testo scritto, un video, una fotografia, purché caricabile in formato digitale nella piattaforma aziendale. La prima ondata era programmata per giugno 2020, l’ultima a novembre. Si sperava che tutto sarebbe potuto accadere in una fase post-Covid; invece, tutto venne gestito completamente “a distanza”. Sergio Gonella – Culture, People Development & Talent Acquisition Director di WINDTRE – ricorda “come le survey realizzate a fine del 2020 – nonostante la fase pandemica – misero in evidenza uno straordinario livello di engagement della popolazione di WINDTRE, ben 6% al di sopra dei *benchmark* nazionali. E che *purpose* e valori risultavano essere ben noti e compresi a tutti, nonché tradotti in modo visibile nei comportamenti del Management”.

4.3 Le connessioni con la politica di sostenibilità

Nel secondo semestre del 2020, l’azienda progettò e lanciò diversi importanti progetti finalizzati ad attuare in concreto il *purpose* di “eliminare qualsiasi distanza tra le persone”, saldandolo così alla più ampia strategia di sostenibilità dell’impresa, in particolare nell’ambito della creazione di valore sociale. Fornire tecnologia e servizi alle persone per permettere loro da un lato di non sentirsi isolati, mantenendo i contatti con gli altri; e, dall’altro, di poter essere vicini in particolare ai propri cari ha un valore sociale cruciale. Un valore che nella fase pandemica era ovviamente enfatizzato; ma che sarebbe stato del tutto rilevante anche in condizioni normali, in relazione ad almeno due rilevanti fenomeni sociali in atto: la crescente marginalizzazione di alcune categorie di persone; gli squilibri innestati nelle categorie “deboli” di persone dalla pervasiva, strabordante e generalmente incontrollata utilizzo delle connessioni digitali. Proprio con riferimento a quest’ultimo problema, il programma di digital e media education “NeoConnessi”, lanciato a dicembre 2018 in collaborazione con le scuole secondarie di primo grado con l’obiettivo di aiutare i ragazzi alle prese col loro primo smartphone ad utilizzare le potenzialità del web in maniera consapevole, è stato ulteriormente sviluppato: nel 2021 il programma ha raggiunto 7000 scuole italiane (il 40% del totale), con l’obiettivo di crescere ulteriormente negli anni a seguire.

5 Le prossime sfide

Definita l'architettura di *corporate reputation* (*purpose* e valori), Rossella Gangi HR Director di WINDTRE pensò alla famosa affermazione generalmente attribuita al conte Camillo Benso di Cavour (ma in realtà espressa da Massimo d'Azeglio) quando disse all'indomani dell'Unità d'Italia "Abbiamo fatto l'Italia, ora dobbiamo fare gli italiani". Il *purpose*, la missione e i valori aziendali erano stati scritti, ora occorre renderli principi attivi nel comportamento di tutta la popolazione aziendale. E occorre anche verificare che avessero un impatto effettivo. Era una sfida notevole considerato che andava in parallelo con quella altrettanto rilevante e complessa del posizionamento del brand unico nel mercato e con praticamente tutte le persone che lavoravano a distanza per le norme di sicurezza imposte dalla pandemia.

A tal fine occorre mettere bene a fuoco le determinanti della *corporate reputation* e della *employer reputation* e poi misurarle anche in relazione ai fattori ritenuti più rilevanti a livello di intero settore delle telecomunicazioni. Ci poteva essere qualche connessione con la strategia di sostenibilità, ovvero con la necessità di adottare un approccio ESG?

Sergio Gonella - Culture, People Development & Talent Acquisition Director di WINDTRE - doveva delineare una strategia organica per radicare il significato del *purpose* e per tradurre i quattro valori (fiducia, inclusione, responsabilità e coraggio) in comportamenti. Non era facile; aveva proposto di introdurre in azienda un "modello di cittadinanza" a cui tutti i dipendenti ispirassero i propri comportamenti. Poteva essere utile, o non rischiava di essere un altro framework teorico che avrebbe solo reso più complessa, e quindi più confusa l'architettura di *corporate reputation*. Nel sostenerlo, Sergio Gonella aveva argomentato l'utilità di tale modello in WINDTRE, in particolare per rafforzare la condivisione dei valori aziendali e il senso di appartenenza di tutta la popolazione aziendale. Il concetto di cittadinanza è un "connettore" molto più forte del concetto di *leadership*; è inclusivo, "tiene tutti dentro". Esprime il senso di "abitare" l'azienda intesa come "comunità" di cui tutti sono membri, al cui successo tutti danno un contributo e traggono un beneficio. Si tratta di una "cittadinanza attiva", impegnata a creare con entusiasmo valore condiviso dentro e fuori l'azienda. Erano considerazioni corrette, alle quali si aggiungeva il fatto che il grande cambiamento che l'azienda stava attraversando richiedeva a tutti una particolare consapevolezza del proprio lavoro sul benessere degli altri collaboratori, dei clienti, della società. Era particolarmente necessario far leva sull'identificazione e sulla partecipazione, richiamando la necessità di agire in maniera proattiva e responsabile, nell'interesse di tutti gli stakeholder coinvolti. I concetti erano certamente giusti, ma come tradurli in pratica? E se non c'era una traduzione pratica, non era forse preferibile una architettura semplificata, ma più concreta?

Inoltre, bisognava sviluppare un forte *employer brand* considerato il suo effetto moltiplicatore sull'*employer reputation*.

Il management ha quindi dovuto affrontare una serie di sfide continue per assicurare un reale impatto sul mercato, utilizzando elementi operativi allineati con la scelta di *combined identity*. A partire dal lancio del brand integrato, e al fine di discutere l'impatto delle scelte effettuate dal management WINDTRE, occorre valutare una serie molto lunga di questioni strategiche; Tommaso Vitali - Brand & B2C Marketing Director di WINDTRE - provò a metterle in fila nella sua testa; erano molto numerose e assolutamente decisive per il futuro di WINDTRE. In particolare:

- i. La scelta operata di creare il *combined brand* WINDTRE era la migliore data la situazione competitiva di mercato? Quali altri modelli alternativi si sarebbero potuti perseguire e perché?
- ii. Quali elementi era necessario allineare nel *Brand-Value-Telling-Journey*? Quale doveva essere il ruolo del brand nel processo di merger?
- iii. Su quali *touchpoint* doveva lavorare l'azienda per assicurare coerenza di percezione e chiarezza di comprensione da parte dei consumatori attuali e prospettici?
- iv. Quali sono gli elementi di *Brand Identity* su cui concentrarsi durante l'integrazione? E perché?
- v. In funzione delle scelte fatte, quali sono i risultati attesi in termini di evoluzione di (a) *Brand Awareness*, (b) *Brand Image* e (c) impatto sul mercato?
- vi. In particolare, quali elementi di *Brand Image* sarebbe stato necessario e/o opportuno rafforzare? E come?

- vii. Quali mezzi di comunicazione e con che pressione relativa si sarebbero dovuti attivare? E perché?
- viii. Quale era la reazione attesa da parte dei concorrenti delle differenti fasce di mercato?

Allegato 1. Esempio di evoluzione di advertising dei principali operatori di mercato

Allegato 1.a. – Advertising aziende Telco - TIM

OVERVIEW

- Presidia gli eventi televisivi di massa che garantiscono grande visibilità: SERIE A TIM, SANREMO, COPPA ITALIA TIM. È sponsor di trasmissioni televisive di grande successo quali AMICI e TU SI QUE VALES. Si posizionano come il brand storico delle Telco
- Italiane che garantisce qualità e competenza dovuti proprio alla grande esperienza di ex monopolista in grado di connettere il futuro del paese.

CONCEPT

- Nuove campagne istituzionali il 31 12 creando grande attesa Lo spot 2021 è un musical attraverso il quale sono stati raccontati, come in un viaggio nel tempo, i 100 anni di innovazione nelle TLC in Italia
- Obiettivo è sottolineare il ruolo del brand come abilitatore della connessione per rendere possibile la comunicazione da sempre fondamentale per l'evoluzione dell'uomo. Il tutto sulle note di Mina che per l'occasione ha reinterpretato il brano This is me' a conferma della collaborazione tra l'artista ed il brand che dura ormai da diversi anni
- Sul versante commerciale continua il format ' lanciato nel 2017 alternando JSM al Testimonial Amadeus soprattutto in concomitanza del Festival di Sanremo



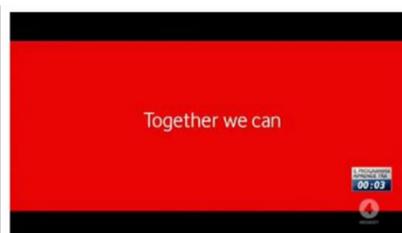
Allegato 1.b – Advertising aziende Telco - Vodafone

OVERVIEW

- Ad Aprile 2021 una campagna istituzionale ha lanciato il nuovo posizionamento di brand Together we can' che mette al centro l'interazione tra la tecnologia e le persone per il progresso della società
- La tecnologia sta trasformando profondamente la vita delle persone facendo la differenza anche su temi come la sostenibilità e lo sviluppo sociale
- Proprio per tale motivo, nella loro comunicazione c'è sempre un grande focus sulle prestazioni del network

CONCEPT

- A Giugno 2021 è partito un nuovo format con il nuovo testimonial Alessandro Cattelan, per lanciare la nuova offerta 'Vodafone Open'.
- Al centro dello spot la tecnologia e la libertà di cambiare idea e poter scegliere ogni giorno.



Allegato 1.c. – Advertising aziende Telco - Fastweb

OVERVIEW

- In tutte le comunicazioni ricordano sempre la partnership con il CONI e con il mondo dello sport con il quale condividono gli obiettivi di velocità e performance. Per tale motivo hanno scelto come testimonial alcuni atleti italiani che si sono distinti nelle rispettive discipline sportive: Filippo Tortu, Jannik Sinner nella nazionale di ginnastica ritmica e Simona Quaresima.

CONCEPT

- A fine dicembre 2020 è partita una campagna corporate dedicata a Next Generation 2025 il piano di Fastweb per connettere con il futuro le famiglie e le imprese italiane. La campagna fa leva sugli asset tecnologici dell'azienda, sulla trasparenza nei confronti dei clienti e sulle azioni intraprese in ambito CSR
- Dalla campagna istituzionale è partito anche tutto il filone di tagli commerciali dedicati ai prodotti di linea fissa e mobile dell'operatore



Allegato 1.d – Advertising aziende Telco - Iliad

OVERVIEW

- Debuttero nel mercato italiano a maggio 2018 posizionandosi come l'operatore che avrebbe fatto la rivoluzione nel mondo TELCO facendo della verità e della trasparenza i propri valori fondanti
- Ad oggi il posizionamento è rimasto invariato

CONCEPT

- La campagna di lancio gioca sul contrasto tra «vero» e «falso» mettendo in risalto le apparenze e la realtà dei fatti con occhio agli altri player del mercato
 - Dopo alcuni mesi, secondo flight di campagna dal concept 'Quando scopri la verità non vedi altro' per ribadire che una volta che hai conosciuto la verità non è possibile tornare indietro (riferendosi sempre ai competitors)
 - Da Settembre 2020 on air con il concept 'La verità fa crescere' raccontando come solo la verità sia in grado di rendere le persone più adulte e quindi consapevoli
-

