

BRAND ANALISI
SOCIAL MEDIA SEM
COMMUNITY RELAZIONE
VALORI

Maria Pia Favaretto

La strategia di comunicazione nell'era digitale

LA STRATEGIA DI COMUNICAZIONE NELL'ERA DIGITALE

Maria Pia Favaretto

Proprietà letteraria riservata
© libreriauniversitaria.it edizioni
Webster srl, Padova, Italy

I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica, di riproduzione e di adattamento
totale o parziale con qualsiasi mezzo (compresi i microfilm e le copie fotostatiche)
sono riservati per tutti i Paesi.

Nessuna parte di questa pubblicazione può essere riprodotta, distribuita o trasmessa in qualsivoglia
forma senza l'autorizzazione scritta dell'Editore, a eccezione di brevi citazioni incorporate in recen-
sioni o per altri usi non commerciali permessi dalla legge sul copyright. Per richieste di permessi
contattare in forma scritta l'Editore al seguente indirizzo:
redazione@libreriauniversitaria.it

ISBN: 978-88-6292-432-0
Prima edizione digitale: ottobre 2013 da Prima edizione

Il nostro indirizzo internet è:
www.libreriauniversitaria.it

Per segnalazioni di errori o suggerimenti relativi a questo volume potete contattare:

Webster srl
Via Stefano Breda, 26
Tel.: +39 049 76651
Fax: +39 049 7665200
35010 - Limena PD
redazione@libreriauniversitaria.it

A mio padre

Ringraziamenti

Vorrei esprimere sincera gratitudine agli studenti dei miei corsi che sono una fonte continua di ispirazione e di stimolo. Desidero ringraziare il direttore del Dipartimento di Comunicazione dello IUSVE Prof. Mariano Diotto e il suo fondatore Prof. Walter Cusinato che mi hanno incoraggiata a scrivere questo libro.

Un particolare ringraziamento a tutti coloro che hanno condiviso con me il percorso di stesura di questa pubblicazione e in particolare a Domenico Rossi, Emma Caberlotto, Daniela Bindinelli, Chiara Bertato, Paolo D'Ambros, Andrea Rubele e Michela Vicenzi.

Sommario

<i>Presentazione</i>	11
<i>Prefazione</i>	15
<i>Introduzione</i>	17
CAPITOLO 1	
<i>I nuovi indirizzi del marketing</i>	21
1.1 Il cambio di paradigma	21
1.2 Dal marketing al <i>societing</i>	25
1.3 Marketing 3.0	27
Nel mulino che vorrei – <i>CaseStudy</i>	32
1.4 Neo-tribalismo e <i>webtribe</i>	35
Camper – <i>CaseStudy</i>	37
Il fenomeno dei Flash Mob – <i>CaseStudy</i>	40
Eataly – <i>CaseStudy</i>	43
CAPITOLO 2	
<i>Missione, visione e valori</i>	47
2.1. Missione e comunicazione.	47
2.1.1 Mission statement: problematiche della definizione	52
Build-A-Bear – <i>CaseStudy</i>	54
2.1.2 Comunicare la missione ai pubblici interni	55
2.2 Visione e invenzione del futuro	56
Obama – <i>CaseStudy</i>	58

2.3 Valori in azione 60

CAPITOLO 3

Il piano di comunicazione: fase di analisi 65

3.1 Il piano di comunicazione integrata 65
 3.2 La fase di analisi. L'importanza dell'ascolto 68
 3.3 Le ricerche 69
 3.4 Analisi del mercato e della concorrenza. 70
 3.4.1 Le mappe percettive 71
 3.4.2 Analisi dei concorrenti online. 72
 3.4.3 Concorrenti diretti e allargati 74
 3.5 Il brand 75
 3.5.1 Brand identity 77
 Illycaffè – *CaseStudy* 78
 3.5.2 Il prisma dell'identità di marca 82
 3.5.3 Brand image 84
 3.5.4 Brand equity 85
 3.6 Archetypal branding. 90
 Starbucks e l'archetipo dell'Esploratore – *CaseStudy*. 94
 3.7 Oltre la marca. Il *lovemark* 95

CAPITOLO 4

Il piano di comunicazione: fase di strategia 99

4.1 Dagli obiettivi all'idea creativa 99
 4.2 Obiettivi di comunicazione 100
 4.3 Il target: verso una nuova segmentazione 101
 4.3.1 Il modello Personas 104
 4.4 La strategia creativa 107
 4.4.1 Dalla copy strategy a un nuovo modello operativo 107
 4.4.2 Il modello operativo RAES. 108
 4.4.3 L'idea creativa 112
 Samsung Galaxy S4 – *CaseStudy*. 115
 Dove – *CaseStudy* 117

CAPITOLO 5

Il piano di comunicazione: fase operativa 123

5.1 Communication mix integrato 123
 5.2 Comunicazione digitale e new media 124

5.3 Strumenti della comunicazione digitale	126
5.3.1 Il sito web	126
Charity: water – <i>CaseStudy</i>	128
5.3.2 La community	130
5.3.3 Il blog.	131
5.3.4 I social network: Facebook, Twitter, LinkedIn, Pinterest	132
5.3.5 Podcast e YouTube	137
5.3.6 Mobile web, App e QrCode	139
5.3.7 Search engine optimization (Seo) e search engine marketing (Sem)	141
5.3.8 L'e-advertising	143
5.4 I mezzi.	145
5.4.1 La coda lunga.	147
5.5 Tempi e budget	149

CAPITOLO 6

<i>Il piano di comunicazione: fase di valutazione e verifica</i>	151
6.1 La quarta fase del piano	151
6.2 Il processo di ricerca	151
6.3 Le tecniche.	152
6.3.1 Il post-test e il tracking study.	153
6.3.2 Il media measurement	155
6.4 Ricerche sui media in Italia.	156
6.5 Valutazione e verifica nel piano di comunicazione digitale.	158
Puma – <i>CaseStudy</i>	159
6.6 Misurazione dei social media	160
<i>Bibliografia</i>	163
<i>Sitografia</i>.	169

Presentazione

Nella nostra vita quanti libri abbiamo letto di marketing, di strategie di comunicazione, di *brand identity*? Chi studia o lavora in questo campo potrebbe sfoggiare una biblioteca personale con gli scritti degli autori più influenti che hanno fatto la storia di queste discipline a livello italiano e mondiale. Allora perché un altro libro sulle *strategie di comunicazione*?

Perché ce n'era bisogno!

Il mondo della comunicazione è in continua mutazione ed evoluzione ed è per questo che ci vogliono docenti universitari che siano anche professionisti, come Maria Pia Favaretto, che sappiano coniugare la tradizione con l'innovazione, l'aspetto culturale con quello commerciale, i media tradizionali con i *new media*, il piano di comunicazione con la *web experience*.

Oramai il mondo che ci circonda vive di quella che definisco "ibridazione delle scienze comunicative" dove le competenze devono necessariamente essere trasversali per intersecarsi e svilupparsi in nuove direzioni. Non si può più pensare al marketing come una disciplina isolata dalle altre scienze e autoreferenziale, ma deve saper cogliere elementi fondativi di altri saperi di tipo filosofico, semiotico, sociologico, psicologico, antropologico. È questo nuovo mix comunicativo che rende la strategia comunicativa vincente.

Questo è un passaggio culturale iniziato molti anni fa e che oggi finalmente trova il suo terreno fertile dove mettere radici e svilupparsi.

Nel 1971 il linguista e semiologo russo Jurij Michajlovič Lotman e il filologo Boris Andreevič Uspenski pubblicarono l'opera *Ricerche semiotiche: nuove tendenze delle scienze umane nell'URSS* dove introdussero il concetto di tipologie di cultura. La cultura era la forma attraverso la quale si manifestava una società, un popolo, una nazione. Dicevano che esistono due tipi di culture: quelle grammatizzate e quelle testualizzate. Nelle prime, che allora erano quelle maggiormente

diffuse, prevaleva un sistema di regole ben definito che permetteva di ottenere risultati certi ed erano presenti nei paesi dove le leggi erano molto rigide e severe (ancor di più nelle dittature), nei paesi del nord del mondo (quelli definiti “fred-di”); nelle seconde invece prevaleva la narrazione ed erano quelle in cui il tempo non era legato all’orologio, ma all’avvicinarsi dei tempi della natura, in cui le persone trovavano il tempo di parlarsi, ed erano maggiormente sviluppate nei paesi dove regna un clima caldo. La cultura grammaticalizzata e la cultura testualizzata non erano escludenti ma vi era sempre una predominanza di una sull’altra.

Se applichiamo queste due tipologie culturali al mondo del marketing possiamo notare un significativo parallellismo tra la cultura grammaticalizzata e il modello tradizionale delle 4P proposto dal professor Philip Kotler che, grazie ad uno schema rigido e a delle regole ben precise, garantivano un risultato sicuro, secondo l’autore, ma anche da chi negli anni successivi le adottò. Negli anni poi si è passati alla cultura testualizzata in cui le emozioni, le sensazioni e il coinvolgimento divennero elemento portante del *marketing emozionale*.

Ora siamo ad un punto di svolta: la narrazione e il coinvolgimento del cliente non possono essere più un optional. Il raccontare una storia, che gli esperti del settore chiamano *digital storytelling*, è divenuto il mezzo più significativo per veicolare i valori della marca e sortire un effetto positivo sui consumatori senza però dimenticare quella struttura di base che garantisce la riproducibilità e una efficacia a lungo termine.

L’autrice ci conduce nel suo libro in questo viaggio nel mondo complesso della comunicazione: dai modelli tradizionali fino a quelli dell’era digitale attraverso un attento equilibrio tra la parte culturale e fondativa, frutto degli anni di docenza universitaria, e una parte pratica, attuativa e commerciale esposta nei numerosi casi di studio presentati, vista la lunga carriera aziendale con le più prestigiose aziende italiane e estere.

L’elemento per cui quest’opera diviene ancor più significativa è che viene proposto un inedito modello di strategia creativa: il RAES. Qui la *relationship value* si interseca con le *actions*, in un *empathy pattern* che sfocia in uno *storytelling* che permetterà all’azienda di adottare modelli di significato e schemi narrativi che potranno portare alla valorizzazione di marca che tanto è cara alle aziende, ma anche ad un miglior posizionamento del *brand* in termini di vendite e di competitività.

Karl Popper diceva: “*La storia dell’evoluzione insegna che l’universo non ha mai smesso di essere creativo o inventivo*”¹ e Maria Pia Favaretto ce ne dà dimostrazione

1 Popper, K.,; Eccles, J. C. *L’io e il suo cervello*, a cura di Barbara Continenza, traduzione di Giuseppe Mininni, Milano, Armando Editore, 2001

in questa sua opera di larghe vedute sulla strategia di comunicazione nell'era digitale ed è per questo che non temo di definire: creativa. Sia l'opera, sia l'autrice.

Prof. Mariano Diotto

Direttore Dipartimento di Comunicazione dello IUSVE

Prefazione

«The single biggest problem in communication is the illusion that it has taken place». George Bernard Shaw già oltre settant'anni fa ci ricordava che il più grande problema della comunicazione è l'illusione che abbia avuto luogo. Al di là dell'arguzia del drammaturgo irlandese, grande maestro di aforismi, si nasconde una grande verità. Una verità resa ancora più accecante nell'era digitale della multimedialità e dei social network, degli smartphone e della tv interattiva. Annegati da informazioni e bit, da fiumi di post e tweet, bombardati perfino da blog di sconosciuti opinionisti casalinghi e da articoli non verificabili tratti da misteriose testate on line, rischiamo tutti (in quanto cittadini, consumatori, elettori) di venire travolti dai marosi di uno tsunami di informazioni incontrollabili. Un blob informe in cui non sempre è facile distinguere messaggi di serie campagne commerciali o per encomiabili fini etici e sociali, da appelli strampalati o “bufale” elettroniche, notizie totalmente false spacciate con arroganza per vere. Quando la rete non diventa poi addirittura palestra di volgarità, intolleranza e insulti. Insomma, ci troviamo tutti – o perlomeno in tanti – a essere sempre più spettatori e attori sul web, dipendenti dalle sue multiformi potenzialità informative, interattive e sociali, ma al tempo stesso naufraghi in un *mare magnum* multimediale. Nell'era digitale si è quindi moltiplicato in modo esponenziale il rischio, già evidenziato mirabilmente da Shaw, che si creda di comunicare ma non lo si faccia. L'insidia maggiore è che ciò che si vuole trasmettere si perda nell'immenso traffico di post, tweet, blog, banner e sms, oppure venga trascurato, ignorato o – ancor peggio – frainteso, criticato e assimilato a messaggi che nulla hanno in comune, magari attaccato duramente e deriso per ciò che non è.

La trappola della “non comunicazione” o della “comunicazione fraintesa” è ancora più pericolosa e incombente per chi svolga per fini professionali un'attività nel mondo del marketing commerciale o politico, per chi debba approntare strategie

al fine di diffondere e consolidare brand, prodotti e messaggi, basandosi su informazioni accertabili o legittime suggestioni. Anche per questo, per tutti coloro che intendano svolgere una professione nel campo della comunicazione, ma anche per chi semplicemente voglia approfondire le problematiche del marketing nell'era digitale, questo libro di Maria Pia Favaretto si rivelerà uno strumento utile e originale, una preziosa bussola per navigare nell'attuale tumultuoso oceano multimediale.

Il volume ha il pregio di esporre in modo chiaro e puntuale l'elaborazione teorica degli studiosi di marketing più interessanti e innovativi degli ultimi anni. Ma non solo. Fenomeni come l'"autocomunicazione di massa", il passaggio dal marketing al societing, l'evoluzione più emozionale delle ricerche di mercato dell'attuale marketing 3.0, il neo-tribalismo dei consumatori elettronici vengono scandagliati e spiegati con cura. Con una passione divulgativa di sapore quasi anglosassone, che permette all'autrice di esporre e far apparire semplici anche concetti e processi complessi, senza alcun autocompiacimento intellettualistico, ma con documentata precisione. Il volume chiarisce i concetti di missione, visione e valori (troppo spesso confusi) di un efficace piano di comunicazione aziendale integrata, indispensabile nell'attuale labirinto digitale. Vengono articolate ed esposte con cura le fasi di analisi, strategia, fase operativa e di verifica. Il tutto corredato da case studies reali, dal "mulino che vorrei" della Barilla all'utilizzo vincente di Twitter nella campagna elettorale di Obama, dal successo delle strategie comunicative di Illycaffè a quelle del Samsung Galaxy S4. Esempi significativi che rivelano la capacità dell'autrice di saldare i più stimolanti spunti teorici con eventi concreti, chiaramente frutto non solo di approfondimenti accademici ma anche di una consolidata esperienza nel mondo delle imprese.

Ma non si tratta solo di un manuale puntuale, aggiornato e completo, che fornisce utili punti d'orientamento metodologici. Maria Pia Favaretto sa anche aprire originali squarci teorici di grande suggestione, spaziando tra economia, sociologia e psicoanalisi. Esempio lampante è l'escursione nell'*archetypical branding*, ovvero la sezione in cui l'autrice, prendendo le mosse dal libro "The Hero and the Outlaw" di Margaret Mark e Carol S. Pearson, illustra la gravidanza degli archetipi junghiani nel determinare significati iconici e universali che facilitano il successo di un brand. Attingendo a fonti poliedriche, ma sempre attendibili e suggestive, l'autrice riesce insomma a fornire strumenti e stimoli per leggere e comprendere in profondità la logica delle relazioni reticolari e interattive che pervadono i mercati, nell'era della comunicazione digitale, di social network, new media e big data. E a dare indicazioni preziose per far sì che, nella complessità della realtà odierna, un piano strategico vada a segno e la comunicazione "abbia luogo".

Enrico Brivio

Commentatore del Sole 24 Ore e di Radio24 e autore del blog *Global Café*.

Introduzione

La comunicazione nell'era digitale pone le imprese di fronte a un quadro profondamente cambiato e continuamente soggetto a trasformazioni. Questo processo non sarà né facile né breve come nel caso di tutte le rivoluzioni culturali e tecnologiche che si sono succedute nel mondo.

La strategia di comunicazione, oggi, risponde a una realtà più complessa rispetto al passato, fatta d'interazione e di maggiore interdipendenza tra i soggetti che vi partecipano. Le imprese sono chiamate ad attivare e gestire le relazioni con i propri consumatori con maggiore consapevolezza e trasparenza per ottenere consenso al loro agire produttivo, sociale e istituzionale.

Il mix di strumenti a disposizione, più ampio e composito, richiede nuove competenze e capacità comunicative. Da molti studi emerge la necessità di superare i limiti concettuali e operativi della comunicazione unidirezionale, legata a un marketing prevalentemente basato sulla conquista del consumatore finale. Questo modello di marketing ha visto coincidere la comunicazione da parte delle imprese con la pubblicità, quella forma di comunicazione unidirezionale volta a influenzare in maniera sistematica, attraverso i mezzi di comunicazione di massa, i comportamenti e le scelte riguardo al consumo di prodotti e servizi. La pubblicità è, per sua natura, sostanzialmente verticale e gerarchica e ha poco tempo per interagire, dovendo consegnare un messaggio breve e attraente che risulti efficace nei confronti dei propri destinatari. Oggi, la crisi della pubblicità convenzionalmente intesa, registra una costante e sostanziale perdita di pubblico e di efficacia. Le imprese e le agenzie di pubblicità hanno iniziato a ripensare radicalmente alle strategie di comunicazione.

Il consumatore manifesta in modo chiaro segni di disagio e sazietà nei confronti di un'offerta pubblicitaria che lo sovrasta e non si mostra più così propenso a ricevere passivamente quanto la pubblicità gli propina. Non più caratterizzato da

comportamenti passivi, il «consum-attore»¹ mostra tutto il desiderio e il piacere di prendere parte in prima persona alle scelte e ai contenuti cui aderire e dei quali farsi promotore.

Con consumatori sempre più critici e consapevoli, la comunicazione si trasforma profondamente in nome di un rinnovato patto di fiducia tra azienda e consumatori: il dialogo si sostituisce al monologo e la persuasione lascia il passo al consenso, all'interazione e alla condivisione.

Questo libro affronta il tema della strategia di comunicazione nell'era digitale sotto il profilo della teoria, degli strumenti e delle tecniche operative.

La trattazione degli argomenti è supportata dallo studio di casi e mira a creare un costante dialogo tra teoria e prassi. I *case studies* trattati rappresentano un valido supporto per capire la messa in azione del processo comunicativo, la sua efficacia e la sua dinamicità.

Il primo capitolo (I nuovi indirizzi del marketing) analizza e presenta i principali approcci e indirizzi del marketing del nuovo millennio.

Il secondo capitolo (Missione, visione e valori) analizza i fondamenti dell'impresa e la loro importanza nello stabilire un quadro di riferimento strutturale e significativo per affrontare la strategia di comunicazione.

I capitoli 3, 4, 5 e 6 presentano le fasi per l'elaborazione del piano di comunicazione integrata.

In dettaglio, il terzo capitolo (fase di analisi) affronta le problematiche riguardanti l'analisi propedeutica alla strategia, trattando le metodologie di approccio allo studio del mercato, della concorrenza, del brand.

Il quarto capitolo (fase di strategia) si concentra sul piano di comunicazione attraverso la definizione degli obiettivi, del target, della strategia creativa e dell'idea creativa. In questo capitolo è presentato un modello inedito di *copy strategy* integrata, definito «RAES» che è stato sperimentato durante l'ultimo corso accademico.

Il quinto capitolo (fase operativa) presenta le attività e gli strumenti che definiscono il *communication mix* integrato. Dà ampio spazio alla trattazione dei *new media* e al loro valore strategico e tattico nell'ambito del processo di comunicazione.

Il sesto capitolo tratta la fase di valutazione e verifica del piano di comunicazione integrata, presentando le principali tecniche impiegate.

Questo libro si avvale dell'impianto metodologico messo in atto durante le mie lezioni universitarie e presenta un approccio che integra ricerca e divulgazione, teoria e pratica. Il pubblico al quale si rivolge comprende non solo lo studente

1 Fabris, G. *La società post-crescita*, Egea, Milano, 2010

universitario della laurea specialistica, ma anche il consulente, il professionista o il manager che desidera approfondire le dinamiche della strategia di comunicazione nell'era digitale per poi applicarle alle proprie attività lavorative.

CAPITOLO 1

I nuovi indirizzi del marketing

1.1 Il cambio di paradigma

Parlare di strategia di comunicazione nell'era digitale significa ragionare intorno a un sistema complesso e a un processo che si sta evolvendo costantemente.

Le nuove tecnologie hanno reso possibili forme comunicative che prima non esistevano e che oggi condizionano la comunicazione d'impresa. Internet è diventato un mezzo di comunicazione di massa: oltre 1,7 miliardi di persone sono connesse – un quarto della popolazione totale del pianeta. Mai un mezzo di comunicazione ha raggiunto una percentuale così elevata. La tecnologia, inoltre, ha reso possibile l'interazione in tempo reale. Questo grazie all'avvento del web 2.0, il cosiddetto web sociale, il cui fondamento sono appunto i social media, piattaforme online che consentono uno scambio comunicativo orizzontale e all'interno delle quali gli utenti/consumatori co-generano i contenuti di cui fruiscono.

La grande trasformazione si è prodotta negli ultimi dieci o dodici anni, quando ha cominciato a diffondersi la comunicazione orizzontale e c'è stato il passaggio dal modello "dell'uno a molti" a favore di quello "da molti a molti", nel quale ognuno trasmette e seleziona i propri messaggi. Questo ha aperto le frontiere permettendo a chiunque di organizzare il proprio canale e le proprie reti di comunicazione. La rete ha reso più esplicito e partecipativo il processo di cambiamento sia della società sia del suo grande reticolo di interconnessioni. Il fenomeno dell'«autocomunicazione di massa», come lo ha definito Manuel Castells², ha diverse implicazioni per chi si occupa di comunicazione d'impresa. Il potere contrattuale del

² Castells, M. *Communication Power*, Oxford University Press, 2006 (trad.it: *Comunicazione e Potere*, Milano, Egea, 2009).

consumatore nei confronti del mondo della produzione si è fortemente potenziato e la sua discrezionalità di scelta è cresciuta notevolmente. Il consumatore non è più solo il punto finale del processo di comunicazione ma diffonde, a sua volta, contenuti e informazioni e le sue scelte possono interagire con gli altri consumatori e influenzare l'azienda stessa.

I ruoli dei consumatori stanno cambiando: essi sono attori interconnessi e non più soggetti passivi³. Con il web sociale, l'utente/consumatore può partecipare attivamente aggiungendo commenti, giudizi, contenuti multimediali come accade in blog, forum, sistemi wiki, social network e nei sistemi di *video sharing*.

Oltre che mezzo di comunicazione di massa, il web sta diventando sempre più un luogo di consumo di massa, al quale gli utenti accedono giornalmente per discutere di prodotti e servizi, esprimendo valutazioni e giudizi e suggerendo modifiche e miglioramenti. Per il consumatore la rete diventa lo spazio privilegiato per esercitare la funzione di soggetto sociale attivo dotato di specifiche competenze. I consumatori chiedono prodotti su misura dei loro bisogni e vogliono esprimere la loro voce. Che piaccia o meno, con le piattaforme tecnologiche come YouTube o Twitter possono anche comunicare al mondo come e perché essi amano o odiano un prodotto, un brand, un'azienda.

Tutto questo porta a un cambiamento di paradigma per chi oggi si trova a decidere le strategie di comunicazione dell'impresa nella consapevolezza di dover adottare modalità comunicative profondamente diverse. Le aziende sono chiamate a decidere se essere parte del nuovo mondo basato sulle interconnessioni, il rispetto per l'altro, la multiculturalità e la partecipazione attiva oppure se restare ancorate alle logiche di profitto e difendere le vecchie forme di potere.

La programmazione e gli strumenti classici della pubblicità perdono di efficacia per molte ragioni. Per il sovraffollamento dei media e l'eccesso di messaggi cui il pubblico è sottoposto; per l'incapacità di rispondere all'evoluzione dei bisogni informativi e comunicativi dei nuovi consumatori; per gli alti costi delle inserzioni e il rischio della dispersione del messaggio. In un periodo di crisi e di contenimento dei costi qual è quello attuale, risulta di vitale importanza ottimizzare le risorse a disposizione e costruire strategie efficaci ed efficienti.

Sta di fatto che oggi il messaggio unidirezionale sembra non essere più sufficiente per coinvolgere il consumatore. La tecnica che Seth Godin chiama «complesso industriale televisivo»⁴, secondo la quale l'azienda che acquista spazi pub-

3 Prahalad, C.K.; Ramaswamy, V. *Il futuro della competizione: co-creare valore eccezionale con i clienti*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2004.

4 Godin, S. *La mucca viola: come farsi notare in un mondo tutto marrone*, Milano, Sperling & Kupfer Editori, 2004.

blicitari, ottiene maggiore visibilità, aumenta la propria distribuzione e quindi le vendite e i profitti, sembra non funzionare più come prima. Questo complesso ha come tecnica principale quella dell'interruzione pubblicitaria. Così il *commercial* di trenta secondi, la telepromozione, lo spot radiofonico e tante altre forme di pubblicità sono pensati con lo scopo di interrompere il programma preferito per attrarre l'attenzione del potenziale cliente. Lo stesso vale per un certo tipo di pubblicità online, fatta di banner sempre più evoluti, di *pop-up*, *overlay* e pubblicità che non possono essere evitate mentre si scarica la pagina richiesta. Anche questi sono concepiti con la stessa logica di interrompere la navigazione in rete, creando il più delle volte un senso di intrusione. Quando la logica di pianificazione online rimane la stessa di quella usata per i mezzi classici, l'intrusività può essere ancora maggiore, perché interessa proprio il soggetto che in quel momento sta navigando con il suo computer o dispositivo mobile.

Con un consumatore disincantato, spesso cinico e comunque poco propenso a farsi bombardare di messaggi non richiesti, è chiaro che queste pratiche non sono più sufficienti per fare comunicazione d'impresa. Quello che le ricerche rendono evidente è la necessità di creare una relazione con il proprio pubblico basata su un modo di concepire la comunicazione radicalmente diverso. Pensare oggi a una strategia miope che miri solo a catturare l'attenzione a tutti i costi, è una scelta di rinuncia a una strategia di più ampio respiro capace di dare maggiori soddisfazioni all'impresa e ai consumatori stessi.

La fiducia nei mezzi pubblicitari tradizionali quali tv e stampa è in calo, anche se la spesa maggiore viene ancora indirizzata verso questi mezzi. La fiducia, oggi, sembra maggiormente presente nelle relazioni orizzontali piuttosto che in quelle verticali. Il 92% dei consumatori in tutto il mondo si fida di più del passaparola e dei commenti degli amici per la scelta del prodotto o del servizio da acquistare. Al secondo posto, ci sono i commenti dei consumatori online – sui quali fa affidamento il 70% degli utenti. Questo è quanto emerge da un recente studio Nielsen, azienda leader nel mondo per le misurazioni e le analisi relative ad acquisti, consumi e utilizzo dei media⁵.

Al tempo del web sociale, con le opinioni che viaggiano alla velocità di un tweet, la comunicazione d'impresa assume un ruolo sociale in quanto partecipa al mutamento e alla costruzione di un nuovo modo di essere. La logica reticolare delle relazioni agisce in profondità sul vissuto e sulle dinamiche individuali e collettive.

5 L'indagine è Global Trust in Advertising di Nielsen, condotta intervistando 28.000 utenti Internet in 56 Paesi www.nielsen.com/it, comunicato stampa, 11 aprile 2012, www.nielsen.com

«I mercati sono delle conversazioni» recita il primo punto del Cluetrain Manifesto⁶, il noto pamphlet lanciato in rete a fine secolo scorso. Ciò sta a significare che il mercato è parte di una rete di conversazioni tra persone che parlano in modo nuovo, scambiandosi conoscenze con una lingua aperta, libera, diretta e divertente. Il Manifesto, con le sue 95 tesi (lo stesso numero delle tesi della riforma luterana), segna il passaggio a una visione più umanistica del marketing che ridà centralità alle persone, non più considerate solo come dei segmenti obiettivo. Le imprese che non sono in grado di entrare nelle comunicazioni tra le persone, cioè che non sanno parlare il linguaggio dei propri mercati, sono destinate, secondo gli autori del Manifesto, a rimanere ai margini.

Dal punto di vista delle imprese si pone, dunque, la necessità di comunicare in modo diverso, dinamico, che comporta l'apertura verso l'esterno in un dialogo con le persone. Le parole chiave per questo nuovo modo di comunicare sono: ascolto, partecipazione, connessione, trasparenza, velocità, etica.

Nel moltiplicarsi delle possibilità comunicative e nel grande reticolo delle interconnessioni, la responsabilità di chi oggi si trova a decidere contenuti e forme è ancora maggiore rispetto al passato. Le opportunità crescono e, insieme con esse, anche la responsabilità delle scelte da compiere. È necessario avere piena consapevolezza del ruolo sociale che la comunicazione assume in quanto partecipa al mutamento e alla costruzione di un nuovo modo di essere e di mettersi in relazione. Questo, come sostiene Fabris, fa assumere al marketing la «responsabilità sociale ed etica della marca-impresa»⁷.

Di recente, il noto brand di abbigliamento Abercrombie and Fitch è stato oggetto di una campagna di protesta da parte dei consumatori dopo che Like Jeffries, CEO dell'azienda, ha dichiarato di non voler più produrre le taglie XL e XXL per le donne. Il dirigente ha motivato la sua scelta dicendo che le donne che indossano quelle taglie non sono rappresentative dei canoni estetici del brand. Chi le indossa è «grassa» e quindi *uncool*, mentre il brand è solo per persone *cool* che lo meritano. Nei confronti di queste dichiarazioni è partita dagli Stati Uniti una protesta sul web. Su Twitter è stato lanciato l'hashtag #FitchTheHomeless invitando ogni *follower* a regalare i propri capi a marchio Abercrombie&Fitch ai senza tetto, che evidentemente non sono un target gradito al brand della gente *cool*. Un video di protesta è stato inserito su YouTube⁸. I consumatori osteggiano fortemente anche

6 Levine, R.; Locke, C.; Searls, D.; Weinberger, D. *The Cluetrain Manifesto. The end of business as usual*, New York, Perseus Books Group, 2001 (trad. it. di Tombolini, Roma, Fazi editore, 2001).

7 Fabris, G. *Il marketing nella società postmoderna*, Milano, Egea, 2010.

8 <http://www.youtube.com/watch?v=O95DBxnXiSo>

la scelta discriminante e reiterata della multinazionale che assume per i propri negozi solo persone di bell'aspetto: più simili a modelli per sfilate di moda che a persone competenti nella vendita.

Oggi più che mai chi comunica deve essere in grado di cogliere le istanze sociali e farsi portatore di contenuti condivisibili e in grado di interpretare le nuove necessità di consumo. Certamente la nuova prospettiva apre la strada a strategie di comunicazione innovative, più aperte e meno condizionate e rigide nella forma, che dovranno veicolare il nuovo sistema di valori, i nuovi stili di vita, le dinamiche dei consumi, l'impatto delle nuove tecnologie e l'impetuoso emergere di nuovi equilibri e diversi protagonismi internazionali.

Nei paragrafi che seguono saranno trattati gli indirizzi del marketing contemporaneo. Verranno affrontate in dettaglio due prospettive diverse ma complementari provenienti rispettivamente dagli Stati Uniti (Marketing 3.0) e dall'Europa (Marketing tribale e mediterraneo).

1.2 Dal marketing al societing

Da quando, negli anni Cinquanta, Neil Borden coniò la definizione di «marketing mix», i concetti del marketing hanno subito significative trasformazioni. Recentemente, il marketing ha avuto numerosi apporti da altri settori scientifico-disciplinari e, in particolare, dalla sociologia. Questo perché si è progressivamente sganciato dalla specificità e rigidità dei compartimenti aziendali a favore di un progressivo inserimento nei fenomeni sociali del vivere comune. Il marketing (*market-ing*), la cui radice è la parola “mercato”, è una scienza umana il cui oggetto (che si riferisce agli scambi di natura economica) è componente essenziale delle comunità umane.

Negli ultimi vent'anni, all'interno della comunità scientifica, si è molto dibattuto di nuovi approcci e si è assistito al fiorire di nuove etichette o panacee⁹ di marketing, in cui la parola è stata affiancata da termini provenienti spesso da altri ambiti culturali, scientifici o sociali. Ogni volta, il nuovo approccio è sembrato il rimedio migliore per la riformulazione dei modelli di riferimento. *Eco-marketing*, *experience marketing*, *emotional marketing*, *empowerment marketing*, *multi-sensory marketing*, *creative marketing*, *buzz marketing*, *real time marketing* sono solo alcune delle etichette coniate per descrivere approcci e utilizzo di tecniche particolari. Il desiderio e l'abitudine da parte di *marketer* e comunicatori di creare sempre

9 Per una panoramica delle panacee del marketing si veda: Cova, B.; Giordano, A.; Pallera, M. *Marketing non-convenzionale*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2007, pp. 37-43.

nuove etichette o panacee hanno come risultato il rischio di essere ridondanti e portare a un sovrapporsi di modi e tecniche che non contribuiscono a dare una visione più chiara e precisa della disciplina, dato che il marketing è per sua natura una scienza umana soggetta all'evoluzione e ai mutamenti sociali, tecnologici e culturali.

Per enfatizzare la modernità e la rottura con il passato, si utilizza, in Italia, estensivamente l'etichetta di «marketing non convenzionale». Nel libro omonimo, gli autori presentano in un decalogo i principi fondamentali che ne caratterizzano l'approccio¹⁰. Apparsa per la prima volta in rete nel 2004, questa etichetta è comunemente adottata dalla comunità dei marketer italiani per indicare e comprendere tecniche di comunicazione non tradizionali come il *guerriglia marketing*¹¹ e il *viral marketing*¹². In realtà, essa non può rappresentare un modello replicabile, poiché ciò che oggi non è convenzionale, domani, se diventa prassi, lo sarà. Diventerà cioè convenzionale.

Per distanziarsi dalle pratiche tradizionali del marketing, alcuni autori si riconoscono nel termine *societing*. Bernard Cova e Olivier Badot hanno concepito il termine all'inizio degli anni Novanta per chiamare a raccolta tutti coloro che non si riconoscevano nel marketing così come teorizzato e praticato fino ad allora. In un famoso articolo, scritto con Ampelio Bucci¹³, i tre autori sostengono che l'impresa non sia un semplice attore economico in grado di adattarsi al mercato, ma un attore sociale incastonato nel contesto sociale¹⁴.

Mentre l'impiego delle tecniche tradizionali di marketing privilegia la prospettiva del marketing manager, un approccio di questo tipo richiede attenzione non solo per le imprese, ma per le istanze dei consumatori e di tutti i soggetti che, a vario titolo, stabiliscono relazioni con le imprese. Il termine *societing* significa che non sono più solo le imprese, attori tradizionali di mercato, ad agire su di esso, ma che tutti i soggetti sociali possono agire con azioni che hanno ricadute anche sul mercato. Tra i vari studiosi che hanno ripreso questo tema, vi è Giampaolo Fabris

10 *Ibid.*

11 Il *guerriglia marketing* è una tecnica di comunicazione che utilizza azioni e forme comunicative straordinarie e originali, capaci di catturare l'attenzione e impiegando il minimo delle risorse per ottenere e massimizzare l'effetto sorpresa.

12 Il *viral marketing* si riferisce a tecniche di comunicazione che stimolano e incoraggiano le persone a trasmettere e diffondere il messaggio prevalentemente via web.

13 Badot, O.; Bucci, A.; Cova, B. "Societing: Managerial Response to European Aestheticization", in *European Management Journal*, Special issue EAP 20th Anniversary, 1993, pp. 48-55.

14 Cova, B. "Societing ovvero la piccola storia di un grande concetto tra marketing e sociologia" in Arvidsson, A; Giordano, A. *Societing Reloaded*, Milano, Egea, 2013.

il quale, nel suo libro «Societing, il marketing nella società postmoderna»¹⁵, spiega il motivo per il quale il marketing debba realizzare un rapporto simmetrico con la società che sia rispettoso, proficuo e di servizio. Secondo Fabris, l'impresa deve farsi carico anche delle patologie generate dal sistema delle merci e delle responsabilità sociali che la coinvolgono.

Nei più recenti approcci al marketing il consumatore è sempre meno rappresentato come un contenitore di bisogni e sempre più come invece portatore di competenze. Il consumatore possiede risorse proprie e può integrarle con quelle disponibili sul mercato, diventando protagonista nelle relazioni con le imprese e con tutti gli attori presenti sul mercato¹⁶. In questo senso egli è partner nel processo di co-creazione del valore dell'impresa e non solamente un destinatario.

Alex Giordano e Adam Arvidsson hanno ripreso il concetto di *societing* in un testo recente «Societing reloaded»¹⁷, nel quale il significato del termine si è caricato di nuove logiche. Su questa base hanno ideato una scuola di *societing* e animato un sito Internet¹⁸. L'idea presentata dagli autori è che in realtà stia scomparendo la differenza tra consumatore e produttore, fra impresa e mercato, fra il marketing e il suo ambiente. In questo quadro, il *societing* è «la capacità di organizzare i processi di produzione – materiali e immateriali – che coinvolgono una larga moltitudine di attori, fra cui i consumatori stessi»¹⁹. Secondo questa logica, l'impresa si trasforma in «una comunità produttiva estesa tenuta insieme da un *ethos* comune»²⁰. Questo comporta che il processo di produzione goda della fiducia di tutti i coproduttori, dei consumatori e dei portatori di interesse, che costituiscono insieme parte attiva nella determinazione del valore della ricchezza prodotta.

1.3 Marketing 3.0

Tutti noi ci siamo formati sui testi di Philip Kotler. Nato a Chicago, classe 1931, acclamato come il maggior esperto al mondo nelle strategie di marketing, la sua opera principale *Marketing Management* (1967, data della prima edizione) è generalmente riconosciuta come uno dei più autorevoli testi sul marketing ed è stato il più diffuso nelle università e nelle *business school* di tutto il mondo.

15 Fabris, G. *Societing. Il marketing nella società postmoderna*, Milano, Egea 2008.

16 Carù, A.; Cova, B. *Marketing e competenze dei consumatori*, Milano, Egea, 2011.

17 Arvidsson, A.; Giordano, A. *Societing Reloaded*, Milano, Egea, 2013.

18 www.society.org

19 Arvidsson, A.; Giordano, A. *Societing Reloaded*, Milano, Egea, 2013.

20 *Ibid.*

Per Kotler, il marketing è un processo circolare, nel quale l'ascolto, la comprensione dei bisogni e delle forze che agiscono sui mercati, la progettazione di prodotti o servizi in grado di rispondere alle opportunità individuate, la comunicazione del vantaggio proposto e la distribuzione si susseguono, interagendo e modificandosi continuamente.

Kotler ha reso popolare le «quattro P» ovvero un modello di marketing mix per organizzare le attività secondo appunto le aree di «prodotto, prezzo, punto vendita, promozione». In realtà, fu Jerry McCarty che introdusse la formula nel 1960. Kotler, però, l'ha resa popolare, affermando anche che le «quattro P» sono tattiche e devono essere precedute da decisioni strategiche in materia di «segmentazione, targeting e posizionamento (STP)».

Lo studioso fornisce fin dall'inizio una visione complessa, sottolineando la fondamentale importanza nella gestione strategica e operativa dell'impresa. Più recentemente, ha introdotto il termine di «marketing olistico»²¹ per sottolinearne il ruolo di strumento di raccordo fra la complessità dei mercati e la capacità di tutta l'azienda di comprendere, creare, comunicare e distribuire valore. In questo modo, estende il campo d'azione del marketing oltre il limite della gestione d'impresa.

Consapevole delle enormi conseguenze derivanti dalla diffusione della rete, un decennio fa, ha coniato con Mohabir Sawney la fortunata metafora del marketing digitale: «da cacciatori a giardinieri»²². Invece di pensare al marketing che attraverso le sue leve va a caccia di nuovi clienti, i due autori delineano una nuova funzione, quella del marketing che «coltiva una relazione con i clienti e i loro amici»²³. Secondo Kotler e Sawney, il ruolo del marketer passa da controllore degli scambi a facilitatore degli stessi.

Nei suoi ultimi scritti, Kotler arriva a nuove teorizzazioni e definisce il marketing del nuovo millennio. Il suo libro *Marketing 3.0*, scritto con Hermawan Kartajaya e Iwan Setiawan nel sud est asiatico, viene presentato come prima bozza nel 2007 a Giacarta, in occasione del 40° anniversario ASEAN, l'associazione delle nazioni del sud-est asiatico. Non è un caso che questa pubblicazione sia nata in questo contesto. *Marketing 3.0* è stato concepito e ha preso forma in Oriente e la sua peculiarità sta proprio nella mescolanza delle tradizioni occidentali con il pensiero spirituale orientale.

21 Kotler, P.; Dipack, C.J.; Maesincee, S. *Il marketing che cambia. Un nuovo approccio al profitto, alla crescita e al rinnovamento*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2007.

22 Sawhney, M.; Kotler, P. "Marketing in the age of information democracy". In: Iacobucci, D. *Kellogg on marketing*. New York, Wiley, 2000.

23 *Ibid.*

Gli autori introducono così semplicemente il marketing 3.0:

Nel tempo, il marketing ha attraversato le tre fasi di sviluppo che noi chiamiamo Marketing 1.0, 2.0 e 3.0. Ancora oggi, molti di coloro che si occupano di marketing sono fermi alla fase 1.0, alcuni praticano il Marketing 2.0 e qualche altro sta evolvendo verso la fase 3.0. Saranno questi ultimi a cogliere le opportunità più promettenti²⁴.

Il nuovo modello di marketing 3.0 si confronta con i grandi cambiamenti macroeconomici che caratterizzano il nostro pianeta: la crisi finanziaria che aumenta povertà e disoccupazione; il cambiamento climatico e il crescente inquinamento che richiedono la riduzione delle emissioni di anidride carbonica; lo spostamento del potere economico verso un Oriente in tumultuoso sviluppo e il relativo stallo di crescita dell'Occidente; il passaggio da un mondo meccanico a uno digitale, con il forte impatto sul comportamento di produttori e consumatori. Questi e altri fenomeni richiedono, secondo gli autori, un profondo ripensamento del modo di fare marketing. Il marketing 3.0 si configura, così, come la fase in cui le imprese spostano la propria attenzione dal consumatore all'umanità e la ricerca del profitto viene bilanciata dalla responsabilità sociale dell'impresa. In questa fase, le imprese sono chiamate ad ampliare i loro orizzonti affiancando all'attenzione per i prodotti e i consumatori quella per i grandi temi sociali. Le aziende che applicano il marketing 3.0 hanno missioni, visioni e valori volti a dare un contributo al mondo.

Il Marketing 3.0 eleva il concetto di marketing alla sfera delle aspirazioni, dei valori e dello spirito (l'"anima") dell'umanità. Il Marketing 3.0 è persuaso che i consumatori siano esseri umani nel senso più pieno del termine e che dunque tutte le loro esigenze e speranze debbano essere prese in considerazione. Dunque, il Marketing 3.0 integra marketing emozionale e marketing "umano"²⁵.

Così si esprimono gli autori. Il linguaggio utilizzato è molto lontano dai meccanicismi di un certo modo di fare marketing. La terza fase di evoluzione è quella emozionale e spirituale in cui si guarda al consumatore come «essere umano nel pieno senso del termine, con esigenze materiali e spirituali». L'obiettivo principale non è più quello di vendere i prodotti o soddisfare e fidelizzare i consumatori, ma è quello di «rendere il mondo un posto migliore in cui vivere»²⁶.

24 Kotler, P.; Kartajaya, H.; Setiawan, I. *Marketing 3.0*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2010.

25 *Ibid.*

26 *Ibid.*

	Marketing 1.0 Marketing focalizzato al prodotto	Marketing 2.0 Marketing focalizzato al consumatore	Marketing 3.0 Marketing guidato dai valori
Obiettivo	Vendere i prodotti	Soddisfare e fidelizzare i consumatori	Rendere il mondo un posto migliore in cui vivere
Fattori abilitanti	Rivoluzione industriale	Tecnologia dell'informazione	Nuova ondata tecnologica
Come le imprese guardano il mercato	Mercato di massa con esigenze di beni fisici	Consumatore intelligente con esigenze anche immateriali	Essere umano nel pieno senso del termine, con esigenze materiali e spirituali
Concetto chiave di marketing	Sviluppo prodotti	Differenziazione	Valori
Linee guida dell'impresa	Caratteristiche dei prodotti	Posizionamento dell'impresa e dei prodotti	Missione, visione e valori dell'impresa
Proposte di valore	Funzionali	Funzionali ed emotive	Funzionali, emotive e spirituali
Interazione con i consumatori	Transazione da uno a molti	Rapporto da uno a uno	Collaborazione da molti a molti

Tabella 1. Confronto tra marketing 1.0 - 2.0 - 3.0. (Fonte: Kotler, P.; Kartajaya, H.; Setiawan, I. *Marketing 3.0*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2010.)

Nella realtà attuale, le persone diventano progressivamente cittadini globali. Ma ciò può essere fonte di spaesamento e di ansia per l'incapacità di adattarsi ai mutamenti. Se la globalizzazione coinvolge tutti gli abitanti del pianeta sviluppando un'economia interconnessa, la sfida per il marketing del nuovo millennio è quella di affrontare le implicazioni e i paradossi di questo fenomeno e farsi portatore di valori per rispondere alle preoccupazioni e ai desideri delle persone.

Nel paradosso della globalizzazione, le ansie e i desideri dei consumatori hanno a che fare con la volontà di fare del loro contesto sociale – e del mondo in generale – un posto migliore, forse anche ideale, in cui vivere. Le imprese che aspirano a diventare icone dei consumatori devono, dunque, condividere con loro lo stesso sogno e mostrare di fare qualcosa per realizzarlo.

In *Marketing 3.0*, gli autori definiscono «marche culturali», le marche capaci di cogliere le attese più profonde delle persone e di operare nell'interesse collettivo

per trasformarsi in vere e proprie icone per la società. Una società, che secondo l'economista premio Nobel Robert William Fogel, è sempre più alla ricerca di risorse spirituali per dare senso ai conseguimenti materiali²⁷.

Secondo gli autori, i consumatori, oggi, sono più collaborativi, più attenti agli aspetti socioculturali del consumo e maggiormente guidati dagli aspetti spirituali tipicamente umani.

Con il nuovo millennio, la rivoluzione tecnologica ha permesso la connessione e l'interazione fra singole persone e gruppi attraverso computer e dispositivi mobili a basso prezzo, Internet alla portata di tutti e software *open source*. È questa un'epoca nella quale tutte le persone possono sia creare notizie, idee e intrattenimento, sia farne consumo. La nuova tecnologia ha permesso alle persone di trasformarsi da *consumer* a *prosumer* (contemporaneamente produttori e consumatori). Le imprese, d'altro canto, devono prestare ascolto alla voce dei consumatori sia per comprenderne il punto di vista sia per approfondire la propria conoscenza del mercato. La collaborazione tra azienda e consumatori può essere ancora maggiore. Un successivo livello di collaborazione si manifesta quando sono i consumatori stessi ad assumere un ruolo chiave della generazione di valore attraverso la co-creazione di prodotti e servizi.

Il consumo, in contrasto con la teoria economica classica che lo vedeva come un mondo completamente separato da quello della produzione, sta cambiando nel suo significato. Non è più così vero che la produzione avviene solamente all'interno delle fabbriche e il consumo al di fuori di esse; in molti settori esiste una progressiva integrazione degli utenti/consumatori già a partire dal processo di produzione. Questo accade perché il focus si sta spostando dal prodotto al processo. Se il consumatore è considerato soggetto sociale attivo con competenze specifiche, egli può trasformarsi in co-produttore sia in senso materiale (può creare innovazioni attorno alla merce) sia in senso simbolico (può dare nuovi significati alle merci). È proprio con il web 2.0 che le competenze dei consumatori, oggi, trovano spazio per essere visibili e capitalizzarsi. Nel marketing del nuovo millennio, le imprese dovrebbero mettere a punto una piattaforma, vale a dire un prodotto generico suscettibile di ulteriori personalizzazioni e lasciare che i consumatori personalizzino la piattaforma con la loro identità peculiare²⁸.

Le motivazioni che spingono i consumatori a concorrere alla creazione di prodotti possono essere diverse. Alcuni traggono soddisfazione nel dimostrare pub-

27 Fogel, R.W. *The fourth Awakening and the Future of Egalitarianism*, Chicago, University of Chicago Press, 2000.

28 Kotler, P.; Kartajaya, H.; Setiawan, I. *op. cit.*

blicamente la loro capacità. Altri lo fanno per contribuire a realizzare un prodotto o un servizio più aderente alle loro esigenze e stili di vita. Altri come opportunità di lavoro. Altri ancora perché semplicemente si divertono.

***Nel mulino che vorrei* – CaseStudy**

Il gruppo Barilla è stato tra le prime aziende in Italia a creare una piattaforma strutturata online di co-creazione di prodotto con i propri consumatori. Per il Mulino Bianco, noto marchio di prodotti da forno, merendine e biscotti, l'azienda di Parma ha dato il via nel 2009 a un progetto avanzato di marketing digitale denominato «Nel mulino che vorrei». Come ha spiegato Silvia Sartori, responsabile Digital Marketing & Communication Barilla, l'obiettivo è stato quello di «permettere al pubblico di comunicare spontaneamente con Mulino Bianco ed esprimere a livello razionale, emotivo o creativo le proprie proposte per contribuire al suo miglioramento e alla sua crescita»²⁹. Questo progetto è partito con l'idea di trasformare la relazione tra brand e consumatori da "one to many" a "many to many" e con la decisione di dare voce alle persone e liberarsi dall'autoreferenzialità a favore di un dialogo costruttivo. Caratteristica importante di questo progetto è l'attenzione che l'impresa presta ai suoi consumatori, per cercare di capire cosa essi si aspettino e per raccogliere spunti e idee. La relazione che si crea è flessibile, non definita a priori. Il progetto è così presentato all'interno della piattaforma:

Ecco perché abbiamo lanciato questo progetto:

vogliamo raccogliere le vostre idee, analizzarle e, compatibilmente con la nostra missione, visione e valori, realizzarle insieme.

Non abbiamo pregiudizi, ci mettiamo in gioco:

siamo pronti ad ascoltare qualsiasi proposta, anche non coerente oggi con il nostro lavoro.

E chiediamo la vostra partecipazione:

prenderemo in considerazione tutte le idee, ma vi chiediamo di indicarci, votandole, le idee che ritenete più interessanti.

Saremo trasparenti e partecipativi:

tutte le idee che valuteremo riceveranno una risposta pubblica di fattibilità o meno, con le motivazioni che ci hanno indotto ad effettuare la scelta³⁰.

Nelmulinochevorrei.it è il sito nel quale si interagisce con la marca, uno spazio di dialogo strutturato, un laboratorio di idee e cooperazione che permette a ciascuno di entrare in contatto con altri consumatori e con la marca stessa ed esprimersi in maniera creativa.

29 Sartori S., presentazione "Nel Mulino che vorrei" di Barilla, seminario "Aziende e Web 2.0: vantaggi, fattibilità e casi di successo" di Fondazione CUOA, 7 Maggio 2010.

30 www.nelmulinochevorrei.it

La piattaforma raccoglie per aree tematiche le idee che provengono dai consumatori e poi lascia che il pubblico scelga le proposte che ritiene più utili. Le idee più votate sono rese oggetto di un'analisi di fattibilità che le porta in seguito a essere concretizzate. La dinamica prevede, quindi, tre fasi: la prima è quella propositiva durante la quale si può inviare la propria idea in merito a un tema definito, la seconda è la votazione delle migliori proposte degli altri e la terza è la realizzazione da parte dell'azienda di quelle più votate.

Le idee riguardano quattro aree tematiche, che in ordine di importanza sono: prodotti, promozioni, confezioni, impegno sociale e ambiente. I progetti in corso di realizzazione e quelli già ultimati trovano, poi, spazio all'interno del sito stesso. Mulino Bianco si impegna a dare una spiegazione esaustiva a ogni idea, passata in valutazione, che non venga poi realizzata. Al lancio del progetto, l'autore sarà invitato a essere presente all'evento e lasciare uno scritto sulla sua esperienza partecipativa.

Nella piattaforma «Nel Mulino che vorrei», è presente un *tutor* che non entra nel merito della questione, ma si pone come figura neutra che istruisce su come usare il sito e aiuta le persone sia a sviluppare e affinare le proprie idee che a risolvere eventuali incongruenze.

La domanda che viene spontanea è: perché le persone dovrebbero partecipare? In precedenza, ciò era già stato sperimentato dalla stessa azienda con iniziative diverse, tra cui «Dai un nome al frollino», «I diari esperienziali dei Girotondi» e il «Lovemark pan di stelle». In rete, si erano formati gruppi spontanei di consumatori legati a singoli prodotti, ai quali l'azienda ha attinto per dar loro voce e creare risonanza in maniera organizzata al loro attaccamento alla marca. Un esempio è il gruppo legato al «Soldino», prodotto *cult* che aveva spontaneamente raccolto oltre 10.000 iscritti che lo rivolevano sul mercato. Prontamente, il Soldino è stato reintrodotta e lanciato in occasione dell'Eurochocolate 2010. Il gruppo «Pan di Stelle», presente su Facebook, conta oggi circa un milione e settecentomila fan a testimonianza di quanto faccia parte del vissuto degli italiani.

All'interno del sito, c'è anche una sezione in cui l'azienda lancia dei sondaggi, ricerche e gruppi di lavoro per ricevere feedback sulle proprie politiche aziendali. Questi ultimi sono seguiti da un moderatore all'interno di una stanza virtuale in base al tipo di profilo. Per accedere alla partecipazione è necessario registrarsi al sito. Questi sondaggi sono incentivati tramite punti con cui richiedere i prodotti.

Con la piattaforma digitale, Mulino Bianco rappresenta un caso interessante e di successo in tema di *crowdsourcing*³¹. Con questo termine si usa definire il sistema partecipativo e di collaborazione di massa nella gestione delle dinamiche d'impresa. Si tratta di un modello di business nel quale un'azienda affida l'ideazione o lo sviluppo di un progetto, oggetto o idea a un insieme di persone precedentemente non organizzate.

31 *Crowdsourcing* è un neologismo usato per la prima volta da Jeff Howe, direttore di Wired US, in un articolo del 2006 – Howe, J. “The rise of crowdsourcing”, in *Wired Magazine*, n. 14, giugno 2006.

In questo senso, la rete si configura come la leva principale di potenziamento di questo modello partecipativo che trae vantaggio dall'evoluzione 2.0 del sistema, attraverso il contributo di blog e social network o di piattaforme di natura partecipativa³².

«Nel Mulino che vorrei» rappresenta un esempio di comunicazione in grado di instaurare una relazione con i propri consumatori basata sul rispetto e su un atteggiamento costruttivo. Lascia un po' da pensare il fatto che lo stesso brand si presenti contemporaneamente con una massiccia programmazione di spot commerciali in televisione mostrando il mugnaio Antonio Banderas che prepara i biscotti all'interno del fantastico laboratorio del Mulino. Sembra che la comunicazione segua traiettorie molto diverse a seconda che si tratti di mezzi tradizionali e di canali web, come se le linee strategiche fossero tracciate da gruppi di lavoro che non comunicano tra loro. Questo dimostra le difficoltà di integrare la comunicazione e costruire sinergie attraverso canali diversi.

In ultima analisi, l'era del marketing 3.0 di Kotler, Kartajaya e Setiawan, è quella in cui l'approccio è di tipo collaborativo, culturale e spirituale. La spiritualità è definita come la valorizzazione degli aspetti non materiali della vita, con le sue implicazioni metafisiche. Gli autori identificano l'esistenza di una nuova classe creativa che vede protagoniste persone «particolarmente dotate nell'emisfero destro del cervello» e che «lavorano in settori creativi come le scienze, l'arte e i servizi professionali»³³. Questi nuovi protagonisti sarebbero diversi da quelli del passato, in quanto capaci di dedicarsi alla dimensione più profonda dei desideri umani. Ricerca spirituale e creatività troverebbero un accattivante connubio e si potenzierebbero a vicenda poiché la ricerca spirituale rappresenta un «potente bisogno umano che genera una creatività individuale più profonda»³⁴ e, allo stesso tempo, ogni azione creativa dona qualcosa al mondo ed è manifestazione di quel potere che appartiene alla natura del creatore. Le conclusioni alle quali arrivano gli autori di *Marketing 3.0* sono riprese da altri marketer. In Italia, Mirko Pallera nel suo ultimo libro «Create! Progettare idee contagiose (e rendere il mondo migliore)»³⁵, con un taglio decisamente pop, affronta e amplia le tematiche del nuovo marketing spirituale e della natura di “creator” che ognuno possiede.

32 Howe, J. *Crowdsourcing. Il valore partecipativo come risorsa per il futuro del business*, Roma, Luca Sossella Editore, 2010.

33 Kotler, P.; Kartajaya, H.; Setiawan, I. *op. cit.*

34 *Ibid.*

35 Pallera, M. *Create! Progettare idee contagiose (e rendere il mondo migliore)*, Milano, Sperling & Kupfer, 2012.

1.4 Neo-tribalismo e webtribe

Il marketing tribale è un approccio al marketing che si sviluppa in Europa a partire dagli anni Novanta e che ha le sue radici negli studi relativi alle comunità/tribù di consumatori. Il termine tribale deriva dalla parola “tribù”, introdotta nella sua particolare accezione postmoderna dal sociologo della Sorbona Michel Maffesoli nel 1988.

Il postmoderno, secondo Maffesoli³⁶, è costituito da una nuova ricerca di legame sociale di tipo comunitario come risposta a un tessuto più debole e fragile, in cui le persone si sentono più sole e meno protette dalla comunità. Il postmoderno, come teorizzato dallo studioso, corregge o rinnega il mito di fiducia illimitata nel progresso e nella modernità quali portatori di sviluppo, benessere e libertà. L'idea stessa di libertà, strettamente legata a quella del progresso, si è trasformata in inquietudine e sradicamento per le persone che vivono nel mondo globalizzato. Questa visione, dunque, vede il postmoderno come l'avvio di un movimento di ricomposizione comunitaria, basato su associazioni di tipo neo-tribale. Tutto ciò in contrasto con quanto sostenuto da altre correnti sociologiche che vedono, invece, il trionfo dell'individualismo come apice della ricerca di affrancamento dai legami sociali³⁷.

Il postmoderno integra il moderno attraverso un ri-radicalamento e un riequilibrio dei valori di progresso con tendenze di regresso e di ritorno alla tradizione. In questo senso, si spiega il ritorno di concetti premoderni e arcaici con la nozione di “tribù”.

Bernard Cova amplia il termine di neotribù e spiega la postmodernità come «sinergia dell'arcaismo e dello sviluppo tecnologico»³⁸. Per le neotribù, la tecnologia diventa il fattore determinante per la loro esistenza stessa, a differenza delle tribù arcaiche. Il web 2.0 amplifica la possibilità di stabilire delle connessioni e creare comunità in grado di scambiarsi esperienze e saperi senza costrizioni di spazio e tempo.

36 Maffesoli, M. *Il tempo delle tribù. Il declino dell'individualismo nelle società postmoderne*, Milano, Guerini e Associati, 2004.

37 Lipovetsky, G. *L'era del vuoto. Saggi sull'individualismo contemporaneo*, Luni Editore, 1995.

38 Cova, B. *Il marketing tribale*, Milano, Gruppo 24 Ore, seconda edizione, 2010.

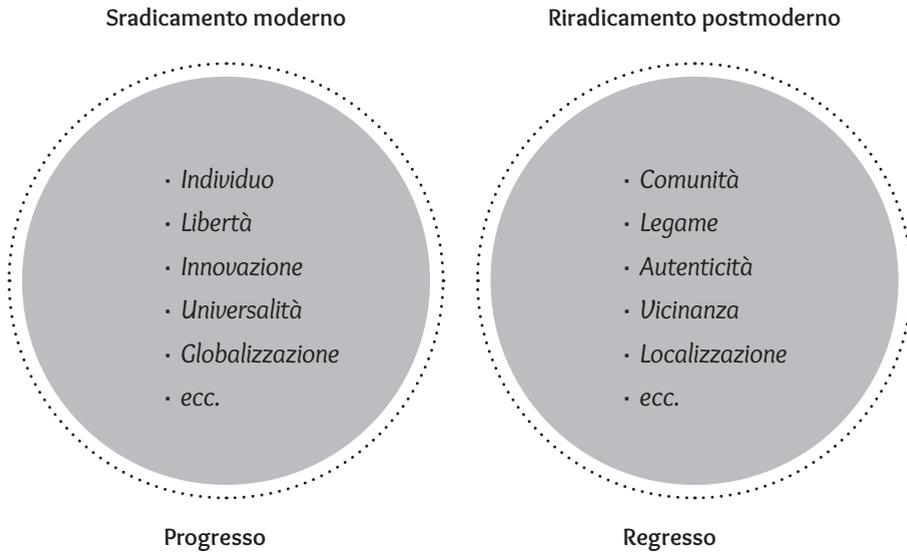


Tabella 2. Individuo in bilico fra due tipi di immaginario. (Fonte: Cova, B. *Il marketing tribale*, Milano, Gruppo 24 Ore, seconda edizione, 2010)

Il marketing tribale si concentra sul legame tra i clienti, sostenendo il loro bisogno di relazionarsi in comunità. La tribù è la rappresentazione del desiderio e della ricerca di legami sociali, oltre che di radici del consumatore postmoderno³⁹.

Il marketing tribale teorizzato da Cova si delinea come approccio mediterraneo⁴⁰ in quanto è caratterizzato dal mantenimento di un legame col passato e dal recupero dei valori più arcaici quali l'autenticità, la socialità, i legami, la vicinanza. Si differenzia dall'approccio anglosassone che risponde più a una logica di individualizzazione e personalizzazione dei consumatori, offrendo perfezionamenti tecnologici e innovazione per essere maggiormente competitivi.

In questa logica, sono iscritte le strategie di brand come nel caso di Camper, l'azienda di calzature, il cui nome stesso in catalano vuol dire contadino o in quelle della nuova Fiat 500, che testimonia la tendenza del design di gusto rétro, che mantiene il legame con il passato e con il territorio. Il movimento Slow Food nasce

39 Da oltre due decenni, la figura del nuovo consumatore è spesso associata all'aggettivo postmoderno, al punto che le nozioni di "nuovo consumatore" e di "consumatore postmoderno" appaiono sinonimi, in numerosi lavori. Le definizioni di "consumatore postmoderno" sono però non omogenee tra loro.

40 Cova, B.; Cova, V. "Tribal marketing: the tribalisation of society and its impact on the conduct of marketing", in *European Journal of Marketing*, vol. 36, n 5/6 pp 595-620 Gen. 2002.

anche su questa scia. Contro la standardizzazione del gusto, il movimento tutela le tradizioni alimentari legate a identità culturali e si impegna nella salvaguardia dei cibi e delle tradizioni locali come pure della biodiversità.

Camper – CaseStudy

Camper, azienda catalana di produzione e commercializzazione delle calzature, distribuita in 50 paesi e con una rete di 300 negozi monomarca, è la storia di un'attività a conduzione familiare che è diventata un brand internazionale. Sebbene il marchio sia nato nel 1975, la tradizione di famiglia inizia quando nel 1877 Antonio Fluxà, calzolaio di Majorca, partì alla volta dell'Inghilterra per andare a studiare i nuovi metodi di fabbricazione industriale. Al suo ritorno in patria, Fluxà radunò i migliori artigiani del cuoio di Majorca e insegnò loro come utilizzare le prime macchine per la produzione di calzature. Sia il figlio che il nipote, Lorenzo e Lorenzo Fluxà, continuarono l'attività di famiglia. Il nipote prese le redini del calzaturificio a metà degli anni Settanta, nel periodo in cui la Spagna stava registrando grandi cambiamenti storico-sociali e creò il nome Camper. Con il marchio si prefiggeva di rispecchiare un nuovo stile di vita, un «nuovo modo di pensare basato sulla libertà e in cui vi fosse spazio anche per il comfort e la creatività»⁴¹.

Nel 1981, il primo negozio Camper aprì i battenti a Barcellona. Un concetto che rivoluzionò il mondo della vendita di calzature: presentava un elemento grafico audace e un sistema espositivo degli articoli innovativo in termini di funzionalità e sobrietà. Non c'erano scaffali e vetrine, ma le scarpe poggiavano sulle loro scatole in cartone riciclato. Nel 1992, prese avvio il processo di espansione, con l'apertura di negozi nelle maggiori capitali europee quali Londra, Parigi e Milano.

La comunicazione è sempre stata fattore critico di successo del marchio Camper: inedita e in costante evoluzione si è sviluppata con ironia e riflessione.

Nel 1975, dopo aver scelto il nome Camper ("contadino" in catalano) per il nuovo marchio, Lorenzo Fluxà crea uno stile particolare per la comunicazione e per il design delle scarpe dalle linee semplici, essenziali e comode, che lo porterà ad avere una forte riconoscibilità nel panorama competitivo. Nel 1998, l'imprenditore riceve il prestigioso Premio Nazionale di Design conferito annualmente dal Ministero dell'Industria e dell'Energia e dalla Fondazione BCD (Barcelona Centro Diseño), per il contributo dato al mondo del design.

Per l'azienda, un oggetto di design non rappresenta un qualcosa di frivolo e di futile, ma unisce funzionalità, estetica ed etica.

41 www.camper.com

Design è sinonimo d'identità. Nasciamo e viviamo in un particolare ambito culturale, pertanto la storia, la cultura, le circostanze e il paesaggio che ci circondano incidono chiaramente sul design. Il marchio Camper trova la sua identità nel Mediterraneo, vero e proprio crocevia di numerose culture espresse da numerose contraddizioni e qualità, modernità e ruralità, creatività e austerità, tradizione, rispetto, discrezione e semplicità. Il design è uno strumento valido per andare avanti in un mercato globale in costante evoluzione e, di conseguenza, sempre più competitivo. Design è sinonimo di valore aggiunto. Non risolve tutti i problemi di un'azienda, ma contribuisce di certo a ciò che noi potremmo denominare approccio culturale e umano all'attività commerciale.⁴²

Nella campagna di comunicazione del 2001, Camper adotta una strategia in grado di rispecchiare ancora meglio lo spirito dell'azienda, di acculturare i prodotti e di umanizzare il messaggio. Nasce così *The Walking Society*. TWS è una dichiarazione culturale. Non solo scarpe dunque, ma un modo di pensare. Si tratta di un tentativo di mettere a fuoco una scelta tra due vie, quella filosofica e quella materiale, tra due mondi, quello sviluppato e quello in via di sviluppo, tra due ambiti geografici, quello rurale e quello urbano. Tale contraddizione viene ricreata con il *claim* «Cammina, non correre (*Walk, don't run*)» un invito alla lentezza e alla riflessione in contrapposizione al ritmo frenetico della città e al consumo veloce. La campagna di comunicazione che si sviluppa è una riflessione sull'ambiente che ci circonda, su ciò che mangiamo e soprattutto sulle scarpe che indossiamo.

Così, per Camper, il Mar Mediterraneo è una rete culturale fatta di persone e di luoghi («*The Med is the Net*»). La *Walking Society* rappresenta una società virtuale, persone accomunate da questo spirito mediterraneo, seppure appartenenti a realtà culturali, sociali, economiche e geografiche diverse.

Un altro fortunato *claim* dell'azienda è «un pò meglio, mai perfetto (*a little better, never perfect*)», che riflette un approccio di mercato non aggressivo. La borsa per la spesa ideata e distribuita nei negozi monomarca Camper, porta stampata la scritta «se non ti servono, non comprarle»: una scelta originale e di basso profilo, che testimonia la vicinanza con i propri consumatori e che la rende poco invasiva e, per questo, simpatica e condivisibile.

Con l'adesione ai valori del Mediterraneo, Camper resta fedele alle sue radici e comunica la sua identità. Il brand si differenzia così da altri modelli di matrice anglo-americana che aspirano alla performance, come ad esempio, Nike e il suo «*Just do it*» o altri di calzature la cui comunicazione è centrata sui valori estetici e sui contenuti moda.

42 *Ibid.*

La comunità postmoderna che si serve delle tecnologie a disposizione è più instabile ed effimera rispetto alla comunità di tipo tradizionale. Ogni soggetto è libero di uscire dal gruppo quando lo desidera e il controllo è molto meno coercitivo e pressante. Gli individui condividono esperienze e stabiliscono legami secondo i loro desideri. Moltissime persone formano comunità e associazioni più o meno stabili e strutturate, nelle quali il soggetto si esprime all'interno della collettività.

Si ha a che fare con una «concezione organica e non-razionale della società»⁴³ che ricorda legami arcaici, ma che è effimera, prende forma occasionalmente per determinati eventi e circostanze. Queste nuove tribù postmoderne esprimono e condividono una pulsione affettiva o un *ethos* comune. Si tratta, quindi, di tribù affettive più che razionali, con individui diversi tra loro ma accomunati da una passione e da un desiderio di esperienza comune. Queste persone non sono, però, necessariamente interessate a stabilire una relazione a lungo termine: il concetto di identità tribale ne illustra il carattere transitorio e collettivo. Raggruppamenti su base emozionale e identitaria sono sempre esistiti, basti pensare agli *skinheads* o ai *teddy boys* degli anni Sessanta e Settanta, ma queste erano forme più stabili e costrittive rispetto alle neo-tribù odierne che, oggi, sono un fenomeno molto esteso e non solo giovanile. Moltissime persone prendono parte alle neo-tribù nelle quali, per un certo periodo di tempo, si sentono accolti e a proprio agio. Queste forme di aggregazione coinvolgono i soggetti in forma non prevalente rispetto ai loro impegni giornalieri, ma altamente identitaria. Basti pensare a esempi come i fan della vespa, raccolti nei numerosissimi Vespa Club in tutta Italia e non solo oppure ai molti gruppi di degustazione vini o alle comunità di *bricoleur* o, ancora, alle moltissime associazioni in difesa di qualcosa.

Dal concetto di neo-tribù discende anche quello di *webtribe* che ne enfatizza la trasposizione digitale. Si tratta sempre di aggregati eterogenei ed effimeri di individui isolati che stabiliscono legami di tipo affettivo attorno a nodi catalizzatori presenti nella rete, che possono essere anche brand, prodotti e servizi commerciali. La *webtribe* non rappresenta, dunque, un'entità sociale definita, ma piuttosto «una categoria euristica che serve a cogliere processi complessi ed eterogenei non riferiti a forme statiche ma aperte e collaborative»⁴⁴. Il mondo delle *webtribe* è, dunque, un mondo fluido, frammentato, eterogeneo che può essere anche creativo.

43 Cova, B. *op. cit.*

44 Arvidsson, A.; Giordano A. *op. cit.*

Il fenomeno dei Flash Mob – CaseStudy

Il termine *flash mob* deriva dall'inglese *flash*, breve esperienza e *mob*, folla, e indica un gruppo di persone (*mobber*) che si riunisce all'improvviso in uno spazio pubblico e mette in scena un'azione insolita per un breve tempo per poi disperdersi, in genere con l'applauso dei partecipanti. Queste forme di aggregazione trovano la loro ragione d'essere proprio nella costruzione e nello spirito delle neo-tribù. Esse contengono, infatti, le caratteristiche dell'effimero, dell'esperienza emozionale brevemente condivisa, dell'utilizzo delle nuove tecnologie della comunicazione attraverso i social network. Oggi i Flash Mob si sono molto sviluppati, grazie anche alle capacità virali della rete, diventando una realtà sociale a livello mondiale.

Stare insieme a una folla eterogenea fa nascere un legame, un accordo reciproco e una solidarietà verso un valore e un'esperienza comune in una forma di socialità anonima, nella quale ciascuno s'immerge diventando parte integrante, ma rimanendo nell'anonimato.

Il Flash Mob mondiale "One billion Rising"⁴⁵ è una mobilitazione mondiale contro ogni forma di violenza sulla donna. Sulle note di «Break the chain», inno ufficiale, le persone si radunano nelle piazze e ballano in uno slancio di ribellione creativo contro la violenza sulle donne. Il Flash Mob del 14 febbraio 2013 ha visto la partecipazione di 189 paesi nel mondo tra i quali l'Italia, dove molte sono state le città che hanno aderito all'iniziativa. Dalla Nuova Zelanda, Sudan, Filippine, Congo, Canada, le donne di tutto il mondo si sono unite nelle piazze per condividere emozione e consapevolezza. «Certo eravamo tantissime in quella piazza come in ogni angolo del mondo. Un'onda umana e danzante che ho sentito presente come mai prima d'ora, e di cui ancor meno mi ero mai sentita parte. Mi sono emozionata a gridare "we rise" con un dito alzato verso il cielo», così racconta una *mobber* di Bologna.

Importanti brand si sono lanciati nel Flash Mob per ottenere partecipazione, condivisione, senso di appartenenza. Il caso, forse, più eclatante è quello di T-Mobile, azienda di telefonia mobile, che ha utilizzato il Flash Mob e su questo ha creato diversi *long spot* per la rete.

A Londra, nella stazione di Liverpool Street, sulle note di un brano travolgente, un ballerino solitario inizia a danzare tra la folla. Pochi istanti dopo, si uniscono altre persone, poi altre ancora, dando vita a un grande ballo che si sviluppa sulle note di un *medley* musicale che coinvolge sempre più persone. Nessuno può fare a meno di danzare in quei pochi minuti di rottura degli schemi. Finito il ballo, torna tutto alla normalità del quotidiano. Realizzata dall'agenzia Saatchi & Saatchi, l'azione è diventata un video⁴⁶ di quasi tre minuti. Alla fine della sequenza filmata compare il messaggio «Life's for sharing», la vita va condivisa (la frase è anche il *payoff* del brand). Un mes-

45 www.onebillionrising.org

46 <http://www.youtube.com/watch?v=VQ3d3KigPQM>

saggio di grande *pathos* che crea coinvolgimento. Caricato su YouTube, il video ha registrato quasi 40 milioni di visualizzazioni. Altri Flash Mob sono stati organizzati in seguito da T-Mobile attraverso invito in forma di video su YouTube. Il raduno di Trafalgar Square a Londra ha raccolto più di diecimila persone diverse, unite dalla condivisione di un momento di emozione partecipata.

Il Flash Mob è stato utilizzato anche da altre aziende. Desigual, la marca spagnola di abbigliamento e *lifestyle*, lo utilizza anche per fini commerciali. Con il suo slogan «vestiamo persone, non corpi» (*we dress people, not bodies*) Desigual ha sviluppato modalità comunicative controcorrente per diventare sinonimo di pensiero divergente e positivo, capace di stimolare divertimento e colore. In occasione del recente lancio della nuova collezione del tessile casa "Desigual Living", l'azienda ha organizzato Flash Mob a Roma, Barcellona e Parigi. Per l'occasione, ha letteralmente steso i panni ovvero lenzuola, tovaglie, asciugamani, grembiuli della nuova collezione su fili del bucato. Questo in sinergia perfetta con il *visual merchandising* che contraddistingue la catena: tutti i negozi monomarca Desigual esibiscono all'entrata t-shirt e abiti stesi su fili anziché utilizzare altre forme più consuete di esposizione del prodotto.

In Italia, ha radunato le persone attraverso il web in una via di Trastevere non solo per guardare il bucato e scoprire la nuova collezione, ma anche per raccogliarlo, scegliendo i pezzi preferiti e portandoseli a casa.

Il marketing tribale si focalizza sul «valore di legame» di un prodotto, di un servizio, di una marca. In un approccio di questo tipo, si tende, pertanto, a valorizzare prodotti e servizi per mettere in relazione i consumatori in una comunità in modo tale che ciascuno possa dare un contributo. Così «il valore di legame di un prodotto o di un servizio corrisponde al valore del prodotto stesso nella costruzione o nel potenziamento dei legami fra gli individui»⁴⁷. Si tratta, in altre parole, di chiedersi cosa possa portare alla costruzione, allo sviluppo e al mantenimento dei legami di un gruppo di consumatori piuttosto che concentrarsi sulla sola offerta del bene. Al centro di questo approccio non vi è la relazione impresa-cliente ma, piuttosto, la relazione tra i clienti.

Il prodotto/brand diviene un polo di attrazione per le tribù postmoderne, una sorta di totem in grado di supportare i loro riti. Una marca prende, dunque, parte attiva alla generazione di significati condivisi dai membri della tribù e crea affinità con la volontà reale di inter-azioni autentiche.

La strategia di un marketing di questo tipo ha il merito di focalizzarsi sui significati più profondi dei prodotti e dei brand, per riuscire a integrarli in un'offerta più adatta ai cultori. L'approccio tiene conto più del significato che del bisogno.

47 Cova, B. *op. cit.*

Un significato che si fonda sull'autenticità e sulla socialità e che si arricchisce delle esperienze e delle storie degli appassionati.

Quando nel 1996 la Ducati, sull'orlo del fallimento, fu rilanciata, il lavoro fu tutto teso a riprenderne il mito e la storia d'eccellenza. Ducati, conosciuta in tutto il mondo, le cui moto rappresentano veri oggetti di culto tra gli appassionati, vantava oltre 600 club sparsi nel mondo. Non avendo i mezzi per mettere in atto una campagna rivolta al grande pubblico, Ducati puntò sul coinvolgimento dei club di appassionati e per loro costruì una serie di eventi, contando sul *tam tam* della propria tribù. Inoltre, costruì un museo per raccontare la storia e le imprese di queste moto, autentiche icone per intenditori. Nel museo, le immagini, gli oggetti, le storie raccontate sono la rappresentazione tangibile di un mito. Nel sito Ducati.com, accessibile comodamente anche dal proprio computer o dispositivo mobile, è possibile compiere la visita virtuale del museo. Lo sviluppo del brand ha portato anche alla nascita dei negozi monomarca Ducati nei quali si può vivere la *brand experience* che include anche una gamma di accessori e abbigliamento in linea con quanto richiesto dai propri fan. Peccato davvero che oggi questo gioiello italiano con la sua storia di eccellenza e originalità rispetto alle grandi marche giapponesi, sia passato di mano e sia stato acquisito dall'Audi nel 2012.

Altro esempio di marketing tribale di successo è il caso di Salomon.

Nel 1997, quattro grandi marchi dello sport intendevano lanciarsi nell'ambito del roller. Ma soltanto Salomon riuscì a imporsi contro Fila, Rossignol e Nike. A differenza degli altri, Salomon si introdusse con umiltà, facendosi carico dell'integrazione nella tribù, partecipando ai suoi riti e fornendo loro un supporto. Le tappe di questo percorso di integrazione dell'azienda con il mondo del roller furono prima quella di mettersi in ascolto e poi quella di sviluppare i prodotti con l'ausilio dei *riders*, per diventare solo alla fine sponsor di eventi. Le sponsorizzazioni sono state condotte in modo attivo, portando idee e contributi per far progredire gli eventi dello sport e l'organizzazione di *contest* speciali.

Comunicare con una tribù implica una parziale perdita di controllo da parte dell'azienda perché quest'ultima rinuncia a una comunicazione unilaterale a favore dell'interazione, dell'ascolto e del riconoscimento di competenze e conoscenze da parte dei suoi consumatori.

Per molte aziende, uno dei problemi sembra essere quello legato all'autenticità. Per diventare un valore per la tribù, il prodotto e il brand, come pure la comunicazione, devono essere autentici. Il termine "autentico" (che deriva dal greco «*autentikòs*», ciò che agisce con autorità), rimanda al bisogno di possedere una profondità di significato con e per le persone. Questo è un concetto ben lontano da una pseudo-autenticità manifestata con un marketing che inganna e cerca di convincere all'acquisto con uso di messaggi mistificatori e poco credibili. La pro-

gettazione di un surrogato si fonda su estetiche spesso *kitsch* e su sentimentalismi. È facilissimo che si arrivi a un qualcosa che ha l'aria di essere, ma non è: l'unica certezza che mostra è la sua essenza *trash*. Oggi, pertanto, è fuori questione l'idea di lanciare un prodotto com'era un secolo fa, perché sarebbe ridicolo e poco credibile. Bisogna dunque fare molta attenzione alle tendenze di ritorno al passato suggerite da una visione distorta del marketing tribale. Un progetto di comunicazione autentico s'identifica con la rilettura creativa, con la quale si differenzia da ciò che esiste già. Occorre saper tradurre le caratteristiche essenziali che rendono inimitabile quel prodotto e tradurlo creativamente nel contesto della contemporaneità.

Così seppero fare la Chrysler a inizio millennio quando lanciò la PT Cruiser negli Stati Uniti, la berlina monovolume col portellone posteriore, che registrò un successo clamoroso, grazie al particolare design e alla strategia di comunicazione. La PT Cruiser non imitava alcun modello specifico ma, allo stesso tempo, il suo design originale e spiccatamente *rétro* ricordava e riportava alla mente le forme tipiche dei modelli delle auto statunitensi degli anni Trenta e Quaranta. La sua originalità dava la possibilità di distinguersi dalla massa: non la solita berlina efficiente e noiosa, ma una vettura insolita, aggressiva, *sexy*, reinterpretata per stimolare i desideri più profondi e contemporanei dei propri clienti⁴⁸.

Eataly – CaseStudy

Fondata da Oscar Farinetti, Eataly rientra nel filone culturale di scoperta delle radici enogastronomiche rappresentato anche dal movimento Slow Food di Carlo Petrini ed è probabilmente il concept più creativo e culturalmente attuale della distribuzione in Italia. Innovazione e tradizione sono gli ingredienti che fanno di Eataly una formula vincente capace di dare valore alla grande ricchezza e tradizione culturale legata al cibo del nostro Paese. Con nove punti vendita in Italia, dodici corner in Giappone e un mega store a New York, il programma di espansione nel prossimo futuro prevede quattro nuove aperture su grandi superfici in Italia e tre all'estero (Dubai, Istanbul e Chicago). Entro il 2015 sarà la volta di Los Angeles, Toronto e San Paolo.

Eataly è un luogo non solo per ristorarsi e acquistare, ma anche momento di socialità, di apprendimento e di divertimento. Eataly è riuscita a intercettare le tendenze sociali e alimentari che caratterizzano il nuovo consumatore in una delle aree cruciali per il nostro benessere come il mangiare. Autenticità e valori veri, alti, non enunciati, ma concretamente testimoniati illustrano la filosofia e la missione dell'azienda: svolgere un ruolo di *talent scout* nel raccogliere e rendere accessibile, a prezzi ragionevoli, il meglio della produzione enogastronomica del nostro Paese. Quello che l'azienda si

48 Rapaille, C. *Il codice nascosto*, Bologna, Nuovi Mondi Media, 2006.

propone di realizzare è la “democratizzazione” della qualità alimentare, con la promessa di «Eataly – Alti cibi a prezzi sostenibili».

Nella pratica, il concetto si traduce in un’offerta selezionata di prodotti artigianali all’insegna della sostenibilità dei processi produttivi, con una forte connotazione locale e ispirazione ai valori del consumo a “km zero” che prevedono, tra l’altro, il rispetto della stagionalità. «Mangiare è un atto agricolo»⁴⁹ è il primo messaggio che si legge all’entrata del punto di vendita di Torino, che è stato aperto per primo nel 2007. Tradotta in linguaggio economico, questa frase significa che è la domanda a condizionare i processi produttivi e il mercato. Vuol dire che sono i consumatori i veri protagonisti e che le loro scelte influenzano e determinano le dinamiche. Se tutti richiedessero cibi di qualità, allora i produttori sarebbero costretti a immettere sul mercato solo questi prodotti. L’obiettivo che Eataly si prefigge è quello di far sì che i consumatori siano consapevoli dell’importanza delle loro scelte e del loro stile alimentare e che imparino a conoscere e riconoscere i prodotti di qualità. «La vita è troppo breve per mangiare e bere male» è un altro messaggio di forte impatto comunicato dall’azienda piemontese.

Eataly si propone di approcciare il cibo in una modalità “diversa”: buono, perché di alta qualità, pulito, in quanto rispettoso delle materie prime e dei processi produttivi tradizionali, e giusto, perché garante sia di corretti margini per i produttori che di prezzi adeguati per gli stessi consumatori. Come recita anche il “manifesto”⁵⁰ programmatico lanciato nel 2007 l’obiettivo sarà raggiunto quando il consumatore capirà di essere un coproduttore, cosciente di determinare con le sue scelte la qualità e la quantità dei cibi. Responsabile, quindi, non solo della propria vita, ma anche dell’intero processo di produzione. La visione di Farinetti è stata lungimirante nel cogliere il desiderio di protagonismo del nuovo consumatore che vuole prendere parte al processo produttivo di ciò che consuma.

Eataly è riuscita a tradurre con grande abilità il proprio concept, attraverso le leve del *layout* e del *visual merchandising*. Per quanto riguarda il layout, ad esempio, l’idea è stata quella di creare uno spazio ibrido, in cui chiunque possa godere liberamente di cibi e bevande di qualità, in un’atmosfera rilassata e informale, scegliendo tra l’acquisto, la ristorazione e la didattica e lasciandosi coinvolgere dalle tre esperienze integrate. A Torino, come negli altri punti di vendita, lo spazio commerciale è organizzato per isole tematiche, dove è possibile assaporare e/o acquistare varie prelibatezze. Ogni isola è allestita in tema con il prodotto che presenta. La zona dell’ortofrutta, per esempio, trova spazio in una delle corti coperte che si trasforma in piazza del mercato animata da bancarelle in ferro e legno, coperte da vivaci tende colorate e chioschi per la degustazione. La zona della carne, caratterizzata dall’uso del marmo, ruota intorno

49 La frase è di Wendell Berry, contadino e filosofo originario del Kentucky, fautore del mangiare responsabile e iscritto al movimento Slow Food.

50 www.eataly.com

a una cucina a vista circondata da un banco con sgabelli dove sedersi per un boccone veloce e informale. L'allestimento delle isole dedicate al pane e alla pizza vede, invece, come materiali predominanti il legno e la pietra. Il profumo del pane appena sfornato, che si diffonde nella zona, evoca freschezza e stimola i visitatori alla degustazione. La zona dei prodotti generici, "la dispensa" ricorda le drogherie di una volta, con arredi dal disegno essenziale, semplici scaffali in legno bianco, rendendo ancora una volta chiaro il fatto che il cibo rappresenti il vero protagonista.

L'originalità del format ideato da Oscar Farinetti⁵¹ risiede, senza dubbio, nella struttura della sua offerta, un'inedita combinazione di beni e servizi a supporto della preparazione e del consumo del cibo. Rispetto ai supermercati tradizionali, infatti, Eataly offre ai suoi visitatori la possibilità di godere di tre esperienze tra loro integrate: si compra, si mangia e si impara. A Torino, la didattica si sviluppa in 10 spazi attrezzati per spiegare che il primo modo di migliorare la qualità della vita è nutrirsi bene. Articolata non solo in corsi di cucina tematici, organizzati da chef di fama internazionale, la formazione prevede anche degustazioni e incontri aperitivo con i produttori aderenti al progetto. Un modo per conoscere chi di fatto produce e per capirne la passione e l'impegno. A questi si aggiungono gli "EATinerai del gusto" organizzati dall'azienda. Si tratta di esperienze di viaggio volte a far conoscere ai consumatori la cultura, la storia e i sapori tipici delle diverse regioni italiane. Fin dal primo anno di apertura, inoltre, Eataly offre gratuitamente nei propri spazi due opportunità di didattica: una rivolta alle scuole primarie e l'altra rivolta agli anziani. I laboratori dedicati alle scuole primarie sono di tipo esperienziale e hanno l'obiettivo di incuriosire e sensibilizzare i bambini nei confronti del cibo.

Eataly ha saputo farsi interprete dei desideri più profondi dei consumatori. Se da una parte gli individui mirano alla realizzazione della propria personalità e al desiderio di distinzione sotto il profilo sensoriale e gustativo (valore edonistico), dall'altra essi desiderano essere partecipi e identificarsi con sistemi e comportamenti come il ritorno ai valori del mondo rurale attraverso i prodotti tipici, la biodiversità e le piccole aziende del territorio. La trasparenza dei processi produttivi e l'autenticità dei cibi di qualità possono così raccontare le storie e le tradizioni delle persone, dei luoghi e delle comunità in cui i prodotti nascono.

La filosofia del "mangiare bene per vivere meglio", sapientemente tradotta, è valsa a Eataly il prestigioso *Retail Innovation Award*⁵² a testimonianza del fatto che innovare

51 Oscar Farinetti ha raccolto in una pubblicazione il suo «marketing-pensiero», presentando l'esperienza di Eataly come anti-modello perché tutti i suoi processi, invece di sfociare nella comunicazione come sarebbe di prassi, partono proprio da questa e a ritroso vengono creati in modo da essere coerenti. Farinetti, O. *Coccodè*, Milano, Giunti Editore, 2008.

52 Il 27 settembre 2011, la giuria del World Retail Congress 2011, il più importante evento internazionale dedicato al commercio al dettaglio, ha conferito a Eataly New York il primo premio nella sezione Retail Innovation Award.

puntando sulla qualità e sul coinvolgimento del cliente è possibile, anche in un settore come quello della distribuzione alimentare e, soprattutto, anche in tempo di crisi.

Eataly, che con Slow Food condivide le radici della sua filosofia – l'educazione al consumo consapevole, l'attenzione per il prodotto alimentare e il suo significato – rappresenta in questo momento più di un punto di riferimento per il settore enogastronomico: una vetrina e un valido esempio per rilanciare i prodotti e le idee italiane.

CAPITOLO 2

Missione, visione e valori

2.1. Missione e comunicazione

La missione, la visione e i valori rappresentano le basi solide sulle quali poter costruire una strategia di comunicazione in grado di trasmettere identità e valore.

Il riconoscimento del ruolo fondamentale del concetto di missione è il punto di partenza per formulare e implementare la strategia di comunicazione. Detta in termini aziendali, la *mission* di un'impresa, o più in generale di qualsiasi organizzazione, è la sua ragione d'essere, la giustificazione stessa della sua esistenza e, al tempo stesso, ciò che la contraddistingue da tutte le altre. Riflette, dunque, le ragioni fondamentali per cui un'impresa esiste e opera.

Per chi si occupa di comunicazione, è necessario esplorare e comprenderne il significato più profondo. Ogni strategia comunicativa distintiva ed efficace si fonda su quel nucleo essenziale e fondamentale di missione attorno alla quale l'impresa si sviluppa. Il processo di comunicazione è un percorso di esplorazione che va prima verso l'interno fino all'essenza e poi torna all'esterno per darne una rappresentazione fortemente identitaria, originale e inimitabile. Questo processo di comprensione e di scoperta è ricco e abbondante: per molti versi, è simile a una ricerca esistenziale del "chi sono io" o del "chi c'è dentro".

Se è vero, come teorizza Zygmunt Bauman, che oggi viviamo nella «società liquida»⁵³ in cui le persone agiscono in una realtà in continua evoluzione e non più in grado di conservare la propria forma a lungo, un ritorno al significato essenziale e all'identità è quello che può fare la differenza e creare valore. Quando la

53 Bauman, Z. *Modernità liquida*, 17 ed., Roma-Bari, Laterza, 2006 e Bauman, Z. *Vita liquida*, Roma-Bari, Laterza, 2006.

missione non è chiara, il rischio è di seguire un percorso di comunicazione superficiale, omologato e convenzionale. In una parola, liquido. Si perde la possibilità di esplorare quel territorio speciale e avventuroso che è la particolarità e l'unicità di quell'impresa, ciò che la fa unica e inconfondibile. La comunicazione diventa indistinta, applicabile anche ad altri, non pertinente, perché ha perso la connessione con il suo nucleo essenziale. Quando poi, per mancanza d'idee ben fondate, si ricorre al sensazionalismo, il risultato è anche controproducente.

La comunicazione della missione prende parte attiva alla generazione di significati condivisi dalle persone e risponde a uno scopo collettivo che non è solo funzionale ma simbolico: deve avere la capacità di rispondere ai desideri profondi ed essere connessa al contesto socioculturale in cui opera. La missione, dunque, deve avere la capacità di cogliere le attese più profonde e operare nell'interesse collettivo.

Le imprese di successo hanno sviluppato la loro strategia di comunicazione partendo dalla missione e dal significato che essa assume per i propri consumatori. Il messaggio di fondo è rimasto lo stesso pur assumendo connotazioni, stili, forme e narrazioni diverse nel tempo.

Così Walt Disney il cui *mission statement* è «rendere felici le persone» (*make people happy*), ha creato un immaginario collettivo e una comunicazione che esplora di continuo il tema della felicità come contenuto principale, per rispondere a un desiderio condiviso. I grandi parchi a tema sono la prova tangibile del mondo magico Disney, creato per far felici le famiglie di tutto il mondo.

Walmart, il più grande *retailer* mondiale, con il suo *payoff*⁵⁴ «Risparmia soldi. Vivi meglio» (*Save money. Live better*) ha costruito il proprio successo partendo dalla propria missione, che è quella di «dare alle persone normali la possibilità di poter comprare come i ricchi». Su questo assunto ha costruito le proprie campagne, comunicando la propria missione a tutti i livelli e rispondendo al desiderio di benessere delle persone.

Ikea la cui ragione d'essere è «mobili di design accessibili per consumatori intelligenti» ha cambiato il concetto dei mobili a prezzi bassi; prima, i mobili economici erano funzionalità e niente stile. Per la catena svedese il design accessibile diventa fattore chiave di successo e comunica l'unicità di Ikea.

La missione, in tutta la sua complessità, si trova spesso semplificata in poche parole o in una singola frase. Per essere efficace, la dichiarazione di missione dovrebbe avere una serie di caratteristiche che possono essere così descritte:

54 Il *payoff* è quell'elemento verbale che accompagna il logotipo con il compito di sintetizzare e caratterizzare in una frase l'identità del soggetto comunicante.

- sintetica a livello espressivo, cioè in grado di evocare la complessità con brevità e incisività;
- motivante e capace di coinvolgere le persone;
- chiara e semplice dal punto di vista linguistico;
- evocativa al fine di aiutarne la comprensione e l'integrazione più profonda da parte del pubblico di riferimento;
- facile da memorizzare.

Il *mission statement*, dunque, aiuta a focalizzare in modo chiaro quale sia la missione aziendale, ne sintetizza la forza e l'unicità e può essere facile da ricordare. Quando possiede la capacità di evocare immagini e creare coinvolgimento, la forza comunicativa ne risulta aumentata.

Nike, ad esempio, ha come missione «offrire ispirazione e innovazione a ogni atleta nel mondo. Se hai un corpo, sei un atleta» (*To bring inspiration and innovation to every athlete in the world. If you have a body, you are an athlete*). La ragione d'essere di Nike ha portato all'elaborazione di uno degli slogan⁵⁵ più conosciuti nel mondo «*Just do it*». Creato nel 1988, è il filo conduttore di una comunicazione fortemente emozionale e legata alla performance atletica.

Timberland, la cui missione è «equipaggiare il tuo viaggio di vita, e creare straordinarietà nel tuo mondo» ha creato strategie comunicative che presentano costantemente un *lifestyle* ispirato all'avventura da vivere non solo in luoghi inconsueti, ma anche capace di trasformare l'ordinario in straordinario.

Talvolta, succede che la dichiarazione di missione si ritrovi nel *payoff* aziendale, come nel caso di Nokia e del fortunatissimo «*connecting people*»⁵⁶ che in queste due semplici parole riassume la forza di un brand ai vertici del mercato da moltissimi anni.

Diesel, azienda leader nel settore dell'abbigliamento, ha come missione «creare una linea di abbigliamento perfetta per gli individui che seguono il loro unico e proprio sentiero nella vita e per quegli *style-makers* che esprimono la loro individualità attraverso il modo in cui si vestono» (*To create an apparel line perfect for*

55 Il termine *slogan* deriva dallo scozzese *sluagh-gairm*, che in origine significava “chiamata alle armi” o “grido di battaglia”. Nel Settecento, trasformato in *slogan*, il termine passò a indicare in Inghilterra prima “insegna verbale di un partito politico” e poi “frase a effetto della pubblicità”. Nel Novecento, il termine si diffuse anche in Francia e in Italia.

56 Nokia ha come dichiarazione di missione: «By connecting people, we help fulfill a fundamental human need for social connections and contact. Nokia builds bridges between people – both when they are far apart and face-to-face – and also bridges the gap between people and the information they need».

individual people who follow their own unique path in life and for those style-makers who express their individuality by the way they dress.)

Nel corso del tempo, Diesel ha esteso la marca a nuove categorie (*brand extension*): oltre all'abbigliamento ci sono gli occhiali, l'intimo, i gioielli, i profumi, il tessile casa. Denominatore comune è che tutti i prodotti sono disegnati per essere originali e per rispondere a quel «*successful living*» che è il *payoff*, sintesi della missione aziendale, tratto distintivo del brand in tutte le sue comunicazioni. La missione, oltre ad aver ispirato uno stile individuale, controcorrente e trasgressivo nella comunicazione esterna, ha avuto diverse implicazioni per i codici di comportamento all'interno dell'azienda. Fin dal 1978, anno in cui Renzo Rosso ne diventa il patron, l'impresa vicentina ha trasformato la sala riunioni aziendale in un bar vero e proprio, con bancone e tavolini e i manager sono stati tra i primi in Italia a dismettere l'abito e la cravatta a favore di uno stile più personale e informale. Il reclutamento delle persone ha seguito protocolli diversi da quelli comunemente adottati e si è focalizzato sulla ricerca di giovani dalla spiccata personalità. I criteri di valutazione del candidato seguivano una logica che premiava il ruolo all'interno del proprio gruppo di amici, l'espressione dell'individualità, da non confondere con l'individualismo, e la capacità di lavorare in team.

La missione aziendale dà forma e sostanza ai processi comunicativi e differenzia dalla concorrenza. Nel settore del *fast fashion*, due importanti concorrenti hanno progettato le loro strategie comunicative in modo completamente diverso a partire dalla loro missione che le rende uniche e inimitabili.

Zara, azienda ai vertici mondiali della distribuzione tessile di moda appartenente al Gruppo Inditex, ha come dichiarazione di missione quella di «vestire il mondo» (*dress the world*). Su questa ha costruito strategie comunicative molto diverse dal suo principale concorrente H&M, la grande azienda svedese che ha come missione «moda e qualità al miglior prezzo» (*fashion and quality at the best price*).

Zara, con l'idea di vestire il mondo, ha scelto di non ricorrere a massicce campagne pubblicitarie e di utilizzare il punto vendita come principale mezzo di comunicazione. Massima attenzione è riservata al *visual merchandising*, al design e al *layout* dei negozi che sono sempre nelle aree di maggior prestigio nelle città medio-grandi e nei centri commerciali. Godono tutti di una posizione in luoghi strategici, permettendo a Zara di esercitare un controllo totale sulla propria immagine. In linea con la sua missione di vestire il mondo, Zara ha registrato un costante aumento del numero dei punti vendita che oggi sono a quota 1.800, ma arrivano a un totale di oltre 6.000 con le altre insegne del gruppo Inditex (Zara kids, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara home, Uterqüe).

H&M comunica la propria missione, quella cioè di offrire moda e qualità al miglior prezzo attraverso una forte presenza pubblicitaria. Le campagne sono pro-

gettate per dare risalto alle novità, alle collezioni moda e al prezzo. Il trattamento visivo, la fotografia e la scelta delle modelle sono sempre molto curati, come se si trattasse di un *luxury* brand. H&M, per prima, ha compreso che i marchi del lusso non sono semplicemente dei concorrenti con i quali competere, ma sono anche, e soprattutto, coloro i quali creano quella moda su cui essa fonda il suo successo, realizzandone, poi, una versione alla portata di tutti. Questo l'ha condotta a stringere delle collaborazioni con grandi stilisti o talenti emergenti nel panorama della moda internazionale (quali Roberto Cavalli, Karl Lagerfeld, Stella McCartney, Jimmy Choo, Versace e altri) per realizzare delle collezioni in edizione limitata, firmate, ma accessibili per i clienti di H&M. In particolare, la collaborazione e il co-branding con dei *couturier* famosi permette di conciliare i parametri di prezzo e qualità: i prodotti hanno, quindi, un maggiore valore aggiunto e approfittano di un'immagine di marca di qualità. Queste alleanze sono supportate da una comunicazione efficace e fortemente identitaria: *rumors* innanzitutto, seguiti dall'annuncio con la data d'arrivo dei capi in edizione limitata e la presentazione della collezione esclusiva.

Oltre ai grandi nomi della moda, H&M ha realizzato anche collezioni disegnate da volti noti del mondo dello spettacolo, come Madonna e Kylie Minogue, sfruttando la grande attenzione mediatica portata da queste celebrità alla loro linea per rafforzare il proprio brand e distinguersi, così, dai propri concorrenti diretti. Con il posizionamento di prezzo nella fascia bassa, i consumatori possono procurarsi degli articoli che non sono delle imitazioni, ma dei capi che si ispirano al lusso di alto livello, dotati di un valore estetico elevato, ma a prezzi accessibili.

In ultima analisi, la missione rappresenta la matrice per la strategia di comunicazione che da essa trae l'ispirazione primaria per mettere in azione tutto ciò che rende unico il brand. Essa garantisce una maggiore focalizzazione e una più marcata coerenza del processo di comunicazione nel tempo.

Aziende di grande successo sono nate reinventando il business con missioni rese possibili grazie alle nuove tecnologie che hanno permesso ciò che prima non c'era.

Così, ad esempio, Amazon ha reinventato la vendita al dettaglio di libri e ha lanciato il kindle grazie alla sua missione che è quella di «fornire la più grande selezione esistente di conoscenza e garantirne il comodo accesso». Dal 1998, Google non fa che reinventare il motore di ricerca tanto che il verbo *to google* è oggi sinonimo di ricerca online; lo scopo di Google è semplicemente quello di «rendere tutte le informazioni organizzate e accessibili». Wikipedia, dal 2001, ridefinisce l'enciclopedia diffondendo l'approccio collaborativo *wiki* sviluppato da Ward Cunningham nel 1994 con la missione di «creare un'enciclopedia aperta ai contributi di chiunque». Twitter, fondato nel 2006, ha introdotto per primo l'idea del mini-blog

su Internet e nuove modalità di comunicare in rete le proprie idee o, meglio, «fornire strumenti per vedere che cosa fanno gli amici e seguire vari interessi».

2.1.1 Mission statement: *problematiche della definizione*

Costruire una missione aziendale non è così facile come potrebbe sembrare. È difficile arrivare a una sintesi che semplifichi la ragione d'essere, lo scopo fondamentale di un'impresa. Quando è definita in termini troppo vaghi, lascia ampi margini di discrezionalità nella sua interpretazione e non funge più da bussola per orientare l'azione comunicativa.

Una chiara definizione della missione aziendale viene considerata come elemento vitale per lo sviluppo di obiettivi strategici realistici. Come afferma Bart:

Non sorprende che la dichiarazione della missione oggi sia considerata come il punto di partenza fondamentale per esercitare ogni programma e iniziativa manageriale [...] La dichiarazione di missione forma l'unico solido fondamento su cui poggiare ogni programma manageriale se esso è destinato a durare a lungo termine.⁵⁷

La formulazione della dichiarazione di missione non è cosa semplice e rappresenta non di rado per le imprese un'esperienza frustrante con risultati mediocri e poco incisivi. Il limite principale è dato dal fatto che spesso, magari per accontentare tutto il management, le formulazioni sono lunghe, noiose, scontate e non differenziate. E, quindi, non comunicano nulla. Di frequente, contengono formule preconfezionate e ridondanti, poco pensate sulla realtà della singola azienda e sul significato che la missione assume per la collettività. Qualche tempo fa, negli Stati Uniti, Scott Adams, fumettista e opinion leader, famoso per le sue parodie sul marketing e il management aziendale, creò come provocazione nel suo sito *Dilbert.com* un generatore automatico di dichiarazioni di missione che permettesse agli utenti di costruire frasi combinando a caso parole del gergo del business e del management. Era possibile creare dichiarazioni ridondanti e prive di senso tipo «promuovere senza soluzione di continuità infrastrutture di classe mondiale e creare prontamente elementi fondanti volti a soddisfare le esigenze dei consumatori». Il generatore automatico ora non c'è più, ma è chiaro che la provocazione ha toccato un punto critico con la sua satira sulle missioni roboanti e incomprensibili, messe a punto da molte aziende.

Soprattutto con l'avvento dell'era digitale e con la necessità di dare sostanza e sfruttare a pieno il valore comunicativo della missione, purtroppo, sono ancora

57 Bart, C.K. "Sex, Lies, and Mission Statements", *Business Horizons*, November-December, 1997.

molte le realtà imprenditoriali che divulgano dichiarazioni prive di originalità, di valore profondo e di personalità distintiva. Per questo, spesso, la comunicazione non è coinvolgente e differenziata. In questo modo, non assolve il compito fondamentale di esprimere la ragione d'essere dell'impresa e quale sia il suo scopo per rispondere ai desideri più profondi delle persone. Se molte aziende oggi indicano la loro missione nel sito istituzionale, solo alcune riescono a comunicarne il valore.

Un'enunciazione sciatta e poco evocativa, ad esempio, pur essendo chiara e comprensibile, non riesce a coinvolgere. La dichiarazione di missione di Dolce e Gabbana, brand ai vertici del *fashion system* internazionale, si limita a una enunciazione che più che altro è una descrizione dell'approccio commerciale del Gruppo:

La missione del Gruppo è di creare, produrre e distribuire abbigliamento, pelletteria, calzature e accessori di alta gamma a marchio Dolce&Gabbana e D&G Dolce&Gabbana, nonché gestire, tramite propri licenziatari, la produzione e la distribuzione delle linee profumi e occhiali a marchio Dolce&Gabbana e D&G Dolce&Gabbana, e degli orologi e gioielli a marchio D&G Dolce&Gabbana⁵⁸.

Per fare una dichiarazione che funzioni, dunque, è necessario creare una sintesi capace di essere compresa e integrata profondamente, in grado di comunicare con chiarezza e semplicità alle persone la propria ragione d'essere e renderla motivante, evocativa e significativa. Vanno evitate parole ridondanti e poco distintive.

Da una ricerca effettuata in Italia su dichiarazioni di missione di alcune aziende, risulta che le parole maggiormente utilizzate siano in ordine di preferenze: qualità, innovazione, migliore/massimo, prodotto, consumatore/cliente.⁵⁹

A giudizio degli analisti, questo evidenzierebbe la tendenza alla banalizzazione nella comunicazione della missione che si costruisce con forme imitative e ripetitive di concetti abusati e poco distintivi. Tutto ciò è sintomatico di una trascuratezza aziendale rispetto al processo di condivisione della propria ragione d'essere e dimostra l'incapacità dell'organizzazione di cogliere la propria unicità, scegliendo di allinearsi, invece, a un processo stereotipato e poco distintivo.

58 www.dolcegabbana.it

59 Rossato, C. "Comunicare la mission", in *Sinergie rivista di studi e ricerche*, 2011.

Build-A-Bear – CaseStudy

Trovare un'idea originale e innovativa è il sogno di ogni *start-up*. Così è stato il caso di Build-A-Bear, l'azienda fondata nel 1997 in Missouri, che oggi vanta oltre 400 negozi nel mondo. La sua apparizione nel mercato dei giocattoli è una vera novità per il settore, così come è davvero inedita la missione dichiarata per il proprio business che è quella di «dare vita all'orsetto»⁶⁰.

In un negozio, anzi in un workshop, come l'impresa definisce i propri punti di vendita, non si entra semplicemente per comprare un animaletto di *pelouche*, ma si partecipa alla sua creazione. Il cliente (i bambini da tre a 103 anni, come precisa l'azienda) è coinvolto attivamente in tutto il processo di creazione, aiutato da quello che lo speciale workshop mette a disposizione. Il negozio è costruito attorno a questo processo, nel quale il cliente vive un'esperienza di co-creazione del prodotto coinvolgente ed emozionale prima ancora che di acquisto.

Si inizia con la scelta dell'orsetto (30-35 differenti versioni di orsetti affiancati da altri animaletti come cani, coniglietti, rane, pony). Una volta scelto il proprio *pelouche* si passa alla fase di creazione. Si procede con l'inserimento della giusta imbottitura e si decide quanto soffice e morbido dovrà essere. Si scelgono, poi, la voce e le canzoni che l'orsetto sarà in grado di cantare (si possono anche registrare messaggi personalizzati). Prima della chiusura finale, si inserisce un piccolo cuore simbolico. Quando l'orsetto è pronto, si passa al «*bear spa*», il corner dove spazzolare e lisciare il *pelouche* al meglio. Al reparto «*dress me*», si può vestire il proprio nuovo amico nella speciale boutique di abbigliamento, scarpe e accessori. Si prosegue, quindi, a dare il nome e registrare l'orsetto all'anagrafe per mezzo di una postazione predisposta all'interno del negozio e si riceve il certificato ufficiale di nascita. In questo modo, si lasciano anche i propri dati, che formano un database utile per tutte le successive comunicazioni dirette dell'azienda, al fine di fidelizzare il cliente. Una volta arrivati alla cassa per eseguire il pagamento, il *pelouche* acquistato è inserito in una cassetta di cartone con tanto di finestrelle, che è il packaging speciale per contenerlo, proteggerlo e trasportarlo a casa. L'intera esperienza all'interno del negozio dura almeno trenta minuti. L'atmosfera interna del punto vendita è molto coinvolgente e interattiva. La comunicazione è coordinata, i piccoli reparti sono indicati con una segnaletica simpatica ed efficace per condurre il consumatore a compiere l'intero percorso.

L'esperienza del processo di acquisto può anche essere condivisa con gli amici. Il *Build-A-Bear Party* è un'altra area di business dell'azienda. In negozio si organizzano, ad esempio, feste di compleanno ed eventi speciali: i bambini, sotto la guida di uno

60 Build-A-Bear così descrive la propria *mission* nel sito: «Our mission is to bring the Teddy Bear to life. An American icon, the Teddy Bear brings to mind warm thoughts about our childhood, about friendship, about trust and comfort, and also about love. Build-A-Bear Workshop embodies those thoughts in how we run our business». www.buildabear.com

store manager in veste di animatore, partecipano alla creazione dei *pelouche* e mettono in scena piccole storie con i loro animaletti.

L'incentivazione a ritornare nei negozi è ottenuta con il rinnovo costante delle collezioni di abbigliamento e accessori che seguono le stagionalità come le collezioni moda. In più, l'azienda lancia periodicamente edizioni limitate di *pelouche* per speciali occasioni, eventi o festività, come ad esempio l'orsetto bianco per il Natale.

Build-A-Bear riesce nell'intento di vendere l'esperienza completa della marca in un ambiente interattivo, nel quale il cliente è al centro ed è co-creatore del prodotto. Le molte combinazioni possibili favoriscono la creazione di un prodotto personalizzato e su misura. Questa straordinaria missione di «dare vita all'orsetto» comporta una trasformazione dell'oggetto che da inanimato e indistinto prende la consistenza, l'aspetto e la personalità desiderata, in un processo divertente e coinvolgente. Una specie di racconto che si sviluppa all'interno di un percorso tematico a lieto fine.

2.1.2 Comunicare la missione ai pubblici interni

Nonostante si rilevi una molteplicità di vedute riguardo alla definizione della missione, vi è un comune intendimento sui benefici derivanti dalla sua comunicazione sia all'esterno sia all'interno dell'impresa. La missione, oltre a essere il principio della comunicazione esterna, coinvolge le persone interne all'organizzazione e rende chiare le azioni che l'azienda mette in atto. Diventa parte integrante dei comportamenti e delle azioni dei dipendenti e del management nell'ambito della loro attività lavorativa. Come dimostrano alcuni studi, è necessario esprimere la missione con termini adeguati, in grado di veicolare non solo concetti, ma anche un «senso di missione»⁶¹, capace di sollecitare sia la parte cognitiva che l'emotività. Questo favorisce il clima di squadra. Inoltre, dà la direzione e l'orientamento dell'organizzazione, intesa come collettività delle persone che ne fanno parte.

Con la missione, viene dato un significato al lavoro nel senso che quest'ultimo non è percepito come fine a se stesso, ma risulta finalizzato a uno scopo preciso e condiviso. Ciò consente all'impresa di promuovere, a tutti i livelli, un'unanimità d'intenti nel modo di concepire l'attività aziendale e di darne attuazione. I benefici comportano il superamento dei bisogni personali e immediati, a favore di una maggiore convergenza nell'operare. In tale prospettiva, anche i punti di vista divergenti dei manager che si occupano della gestione aziendale, trovano nella missione la risposta agli orientamenti di fondo da seguire. Il senso di direzione contribuisce, dunque, a migliorare la definizione delle strategie aziendali. Tutto questo produce i suoi effetti in termini di motivazione delle persone che operano

61 Campbell, A; Yeung, S. "Creating a sense of mission", in *Long Range Planning*, vol. 24, n. 4, 1991, pp. 10-20.

nell'impresa e per l'impresa. La missione, infatti, se comunicata con efficacia può influenzare il comportamento e stimolare un elevato livello di impegno e di senso di appartenenza all'organizzazione. Questo si traduce in maggior fiducia nelle attività, maggiore identificazione con le finalità aziendali, maggiore spirito di squadra e miglior livello di performance.

Tra i benefici derivanti dalla comunicazione della missione in un'ottica interna, si rileva che un altro ambito di influenza è quello inerente al clima aziendale⁶². Le variabili che lo influenzano sono sia di tipo organizzativo che individuale. Per quanto riguarda i benefici a livello organizzativo, questi permettono: un miglior decentramento dei processi decisionali; un grado di autonomia e responsabilità maggiore per i dipendenti; una chiarezza della struttura organizzativa e dei ruoli disegnati; una migliore qualità del lavoro affidato alle persone. Le variabili individuali, invece, includono: il livello di considerazione e cooperazione nelle relazioni interne; lo stile di leadership utilizzato dal management; l'intensità del sostegno reciproco e della fiducia fra i soggetti; la propensione ad accettare i rischi⁶³.

In merito ai vantaggi della condivisione della missione all'interno dell'organizzazione, alcuni autori sollevano delle perplessità connesse ad alcuni aspetti⁶⁴. La tendenza del momento attuale di favorire la mobilità del lavoro e le politiche di ridimensionamento del personale fa sì che un numero sempre maggiore di dipendenti percepisca la precarietà della propria situazione lavorativa e non sia interessato a conoscere i disegni di ampio respiro delle imprese tra i quali si colloca anche la missione. In questo senso, potrebbe accrescere l'insoddisfazione dei dipendenti nel momento in cui questi ultimi riscontrino una sostanziale differenza tra quanto specificato nella dichiarazione e la realtà operativa, mettendo in evidenza le differenze tra il pensiero e l'agire.

2.2 Visione e invenzione del futuro

Se la missione è saldamente radicata nel passato e nel presente, la visione riguarda l'invenzione del futuro, ovvero ciò che l'impresa aspira a divenire e a conseguire. Il termine visione è utilizzato nella gestione strategica per indicare la proiezione di uno scenario futuro che rispecchia gli ideali, i valori e le aspirazioni dell'impresa.

62 Baez, M.C.; Bart, C.K. "Developing Mission Statements Which Work", in *Long Range Planning*, vol. 29, n. 4, 1996.

63 Quaglino, G; Mander, M. *I climi organizzativi*, Bologna, Il Mulino, 1997.

64 Barktus, B.R.; Glassman, M.; McAfee, R.B. "Mission Statement: Are They Smoke and Mirror?", in *Business Horizons*, vol. 43, n. 6, 2000, pp. 26-27.

In altre parole, se la missione è la rappresentazione stessa di quello che è l'impresa, il suo ruolo e ciò che la rende unica, la visione può essere descritta efficacemente come un sogno realistico a occhi aperti: è come avere davanti agli occhi una meta futura, anche senza sapere ancora di preciso come raggiungerla.

Indica in caratteri generali ciò che l'azienda si propone di fare e costituisce il faro guida per le scelte operative. Integra sia elementi tangibili che elementi intangibili come aspirazioni, desideri, emozioni. È la fonte d'ispirazione dell'attività d'impresa, in grado di coinvolgere *stakeholder*, clienti, fornitori, consumatori e rendere chiaro in che direzione si sta andando. Può essere pensata anche come «una bussola che guida l'impresa verso il suo assetto futuro»⁶⁵. Perché la visione sia operativa e concreta, la sua ottica temporale dovrà essere compresa nell'arco di un futuro raggiungibile.

Le ricerche confermano l'impostazione positiva che la presenza di una visione conferisce a un'impresa sia dal punto di vista della comunicazione esterna sia di quella interna. La visione è per sua natura coinvolgente perché integra il presente con la visione futura.

Una delle caratteristiche capaci di contraddistinguere un vero leader è la sua capacità di costruire il futuro e coinvolgere le persone nel proprio progetto. Il punto fondamentale è quello di avere chiara la propria visione, cioè il futuro che si immagina per sé e per la propria organizzazione.

Un grande leader visionario è stato sicuramente Steve Jobs che ha rivoluzionato il mondo della tecnologia rendendola *user-friendly*, grazie alla particolare interfaccia grafica che ha cambiato il nostro modo di usare computer e ha inventato un mercato che non esisteva, quello degli smartphone e dei tablet. Altrettanto si può dire di Bill Gates, fondatore della Microsoft, che, nel 1980, immagina «un personal computer su ogni scrivania, e ogni computer con un software Microsoft installato»⁶⁶.

Coca-Cola, il brand che da anni è in vetta alle classifiche dei migliori marchi mondiali (è quello che vale di più al mondo, con un valore di 77,8 miliardi di dollari secondo Interbrand⁶⁷), deve il suo primato alla capacità di sapersi continuamente evolvere secondo la propria visione. Per un marchio che raggiunge un livello di conoscenza del 90% su scala internazionale e 1,8 miliardi di prodotti consumati ogni giorno, le linee programmatiche di sviluppo devono essere ben chiare. La

65 Kotler, P.; Kartajaya, H.; Setiawan, I. *op. cit.*

66 <http://windows.microsoft.com/it-it/windows/history>

67 <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2012/Best-Global-Brands-2012-Brand-View.aspx>

multinazionale ha definito un programma denominato “*Vision2020*” e lo ha reso disponibile già da tempo nel sito istituzionale⁶⁸. Nella “*Vision2020*” di Coca-Cola, si sottolinea l'importanza di saper guardare avanti e capire le tendenze e le forze che danno forma al business nel futuro per essere pronti oggi a quello che avverrà domani⁶⁹. La linea programmatica serve a Coca-Cola come una cornice che guida ogni aspetto del business con la descrizione delle azioni da compiere per la crescita sostenibile e qualitativa. Queste linee guida si applicano a tutto il sistema, riassunto nelle sei “P”: persone, partner, portfolio, pianeta, profitto e produttività. Le persone che lavorano per l'impresa devono essere ispirate a dare il loro meglio e a fare la differenza. Seguono, poi, i partner commerciali, gli imbottiglieri e i fornitori con i quali costruire valore. Il portfolio delle marche include una serie di bevande per anticipare e soddisfare i bisogni e i desideri dei consumatori. Il pianeta è richiamato perché si impone per l'organizzazione, la necessità di un agire responsabile e sostenibile. Il profitto è di lungo termine e questo premia gli azionisti senza, però, perdere di vista la consapevolezza delle responsabilità e la produttività di un'organizzazione efficiente e che si muove in fretta. Il documento programmatico “*Vision2020*” di Coca-Cola prende avvio dalla missione aziendale che è espressa in queste tre frasi: «Dissetare il mondo. Ispirare momenti di ottimismo e felicità. Creare valore e fare la differenza.» (*To refresh the world. Inspire moments of optimism and happiness. Create value and make a difference.*)

Obama – CaseStudy

La vittoria alle due campagne presidenziali insegna quanto siano importanti la comunicazione e la condivisione della missione e della visione, che diventano nel caso Obama, le forze di base capaci di coinvolgere ed entusiasmare le persone. La comunicazione politica nell'era digitale, vive una fase totalmente nuova, quella della partecipazione, l'idea cioè che ciascuno possa esprimere la propria opinione e interagire attivamente, condividendo e scambiando informazioni e contenuti multimediali in tempo reale.

Nella prima campagna del 2008, i messaggi utilizzati “*Yes, we can*” accompagnati dalle parole chiave “*hope*” e “*change*”, comunicano la visione come un sogno realistico

68 <http://www.coca-colacompany.com/our-company/mission-vision-values>

69 Così è riportato nel documento programmatico Vision 2020: «The world is changing all around us. To continue to thrive as a business over the next ten years and beyond, we must look ahead, understand the trends and forces that will shape our business in the future and move swiftly to prepare for what's to come. We must get ready for tomorrow today. That's what our 2020 Vision is all about. It creates a long-term destination for our business and provides us with a “Roadmap” for winning together with our bottling partners».

e collettivo. La forza che trasmettono è la possibilità di una vittoria politica storica: un Davide (Obama, primo afroamericano presidente) contro Golia (*establishment* dei poteri forti e lobby) che combatte e vince grazie a un movimento popolare senza precedenti. I pronomi che usa sono *our, we, us* (142 volte nei venti minuti del suo discorso di insediamento presidenziale contro tre volte dei pronomi in prima persona *me, I e my*). Gli altri candidati parlavano di se stessi moltissime volte in più rispetto a Obama.

Obama ha dato il via per primo all'*empowerment*. Questo vuol dire mettere il potere in mano alle persone dal basso e far partecipare attivamente l'intera comunità per migliorare il benessere e creare le condizioni di progresso sociale ed economico per sé e per gli altri.

La forza della visione è resa esplicita dal logo e dall'immagine coordinata di tutta la campagna. Se confrontato con quello degli altri candidati, si nota proprio una sostanziale differenza. Il cerchio, la forma perfetta, presenta la "O" iniziale di Obama, che può usare il logo senza utilizzare il nome. In quel cerchio dal potente blu, spiccano le strisce rosse che rappresentano il *farmland* americano e trascrivono, con un design potente, la simbologia della bandiera. Lo spazio bianco al di sopra evoca il sole che si alza sulle grandi pianure. Il carattere tipografico scelto è il *Gotham*, un font che è stato disegnato nel Duemila prendendo spunto dalla rete metropolitana newyorkese. Il *Gotham* nasce dalla passione che Frere-Jones⁷⁰ dimostra nei confronti delle vecchie insegne cittadine. Ha raccolto più di 3.600 scatti fotografici per catturare quei caratteri che ormai andavano usurandosi sotto l'insidia del tempo. Il *Gotham* è costituito da caratteri organizzati come architetture, nella loro visione più essenziale e senza aggiunta di fronzoli: nessuna grazia, lettere solide e ferme nella loro identità. Si tratta di un *font* molto contemporaneo, ma anche classico e severo allo stesso tempo⁷¹.

Questo è avvenuto con la campagna del 2008, diversamente è stato per quella del 2012. Il logo, pur mantenendo la stessa identità, si modifica. Oltre al *Gotham*, il *font* si è presentato in una nuova versione con le grazie, voluta proprio dal Presidente. La "O" non sta più per l'iniziale di Obama, ma si spoglia di ogni personalismo e diventa lo zero, cifra all'interno dell'anno 2012, quello della campagna.

Nel 2012, esistono strumenti che nel 2008 non erano sviluppati come le App e Twitter che all'epoca erano ancora giovani. Nel 2012, fattore di successo è l'integrazione dei vari mezzi. Per il guru Michael Slaby⁷², lo *spin doctor* specializzato nelle nuove

70 Tobias Frere-Jones, classe 1970 è un *typeface designer* americano che lavora a New York e che ha disegnato oltre 700 stili di carattere.

71 L'idea di Frere-Jones è di creare con il *Gothic* un *font* di matrice americana che conservi i tratti di quelle epoche come la grande depressione, che avevano caratterizzato l'evoluzione delle strade di New York. L'ispirazione per il *Gothic* è quella rintracciabile nei *font* senza grazie (*sans-serif*) degli anni Venti, come ad esempio il *Futura*.

72 Michael Slaby è il *Chief Integration and Innovation Officer* del team di Barak Obama, responsabile delle campagne social 2008 e 2012.

forme di interazione sociale, per la campagna online elettorale è necessario essere se stessi e comunicare l'identità più profonda. «Quello che importa quando fai campagna elettorale è comunicare chi sei, la tua missione che quindi muoverà a un'azione: un tweet e quindi un voto», ha affermato Slaby⁷³. Inoltre, ha spiegato Slaby, «è necessario fornire alle persone degli strumenti (*tools*), e una piattaforma attraverso cui dare voce a una missione, un valore. Questa è la forza dei social media, in grado di assolvere alle funzioni principali di una campagna politica: vendere un bene (in questo caso un valore) e servire il cliente». Quando la missione di una marca, in questo caso Obama, si radica con successo nella mente e nel cuore delle persone, questi ultimi ne diventano i veri proprietari. Così ha funzionato la campagna, nel farsi cioè portatrice di una missione di trasformazione e di visione di un futuro migliore, che ha coinvolto le persone nella sua realizzazione.

Nel 2012, la novità nei social media è stata l'uso di Twitter. La foto della vittoria con l'abbraccio di Barak e Michelle Obama accompagnata dalla scritta «*Four more years*» è diventata un'icona in pochi minuti e ha registrato il record di retweet così come il tweet precedente «Voi lo avete reso possibile. Grazie» che, oltre a esprimere grande pathos, ha dato la misura del riconoscimento del valore attribuito alle persone.

Alla fine della campagna, Obama aveva 22,7 milioni di *followers*, 32,2 milioni di *likes* contro Romney che arrivava a 1,8 milioni di *followers* e 12,1 milioni di *likes*.

Anche la first lady ha affidato al social network i suoi primi pensieri post-vittoria. «Più di ogni altra cosa, voglio ringraziare tutti voi. Sono molto grata a ognuno di voi per il vostro sostegno e le vostre preghiere» ha scritto Michelle Obama su Twitter, commentando la rielezione del marito Barack per il suo secondo mandato alla Casa Bianca.

2.3 Valori in azione

I valori possono essere considerati come «i criteri istituzionali di comportamento di un'impresa»⁷⁴. I valori definiscono l'insieme dei comportamenti nella prassi del fare impresa in modo tale da recare vantaggio all'azienda stessa e alle comunità interne ed esterne, innescando un circolo virtuoso che porti a un beneficio generale.

Trascendono specifiche situazioni e sono relativamente stabili nel tempo. Guidano l'impresa a scegliere e a valutare comportamenti ed eventi. L'idea è che imprese ben gestite siano contraddistinte da una base comune di valori in azione⁷⁵

73 Questo ha detto Michael Slaby nel suo intervento "Social Media and New Forms of Communications in Politics: US2012 Presidential Election", durante un incontro sulla nuova comunicazione politica che si è tenuto il 3 dicembre 2012 alla Statale di Milano.

74 Van Lee, R.; Fabish, L.; McGaw, N. "The Value of Corporate Values", in *strategy+business*, n. 39, maggio 2005, pp 2-6.

75 Coda, V.; Minoja, M.; Tessitore, A.; Vitale M. *Valori d'impresa in azione*, Milano, Egea, 2012.

che, nel loro insieme, definiscono una certa concezione dell'azienda, dei suoi fini, del suo modo di essere e di funzionare, del ruolo che è chiamata a svolgere nella società e delle relazioni che instaura con i suoi diversi interlocutori. Tra i valori aziendali che le imprese possono mettere in azione ci sono, tra gli altri, la trasparenza e la correttezza della gestione, il rispetto per le persone, la centralità del cliente, l'economicità e l'ancoraggio al proprio business senza perdere di vista il contesto sociale e ambientale, il coinvolgimento e la soddisfazione dei collaboratori, lo sviluppo del proprio territorio, la ricerca e l'innovazione.

Si tratta di valori che, in ultima analisi, si compongono in un tutto unitario e si riassumono nel bene dell'impresa lungimirante e correttamente concepita. Oggi è difficile trovare una grande azienda che non abbia un programma di "Corporate Social Responsibility", concepito come una leva capace di aggiungere valore al business.

Un'importante ricerca condotta già nel 2004 da Booz Allen e dall'Aspen Institute, con un panel di 365 aziende in 30 Paesi, ha esaminato il modo in cui le aziende definiscono i valori e la relazione che c'è tra gli stessi e i risultati aziendali⁷⁶.

Il dato più rilevante è stato che molte aziende hanno reso espliciti i loro valori e li hanno comunicati internamente ed esternamente. Una differenza sostanziale rispetto a soli dieci anni prima. La ricerca ha riportato, infatti, che l'89% delle aziende interpellate possedeva dichiarazioni scritte sui valori. Secondo lo studio, i valori influenzano due importanti aree strategiche: le relazioni e la reputazione. L'analisi ha anche evidenziato che il comportamento etico è una componente fondamentale delle attività aziendali. Il 90% delle imprese intervistate ha, infatti, dichiarato che la condotta etica è il valore principale.



Tabella 3. Missione, visione, valori

⁷⁶ Ceja, L.; Agulles, R.; Tàpies, J. "The importance of values in family-owned firms," in *Working paper* no. 875, IESE Business School, Barcelona, Spain University of Navarra, 2010.

Certamente questo tema è di grande attualità. In numero crescente, le imprese hanno adottato dichiarazioni formali sui valori aziendali e identificato comportamenti etici quali onestà, integrità, rispetto per le persone, qualità, innovazione e impegno sociale come argomenti principali nel loro agire.

Il significato profondo di questa nuova enfasi è meno ovvio della tendenza in voga. Diversamente da quanto successo in passato, la crisi internazionale e la recessione accompagnata da crolli di PIL e crisi creditizia in molti paesi, hanno, di fatto, portato le imprese a interrogarsi sulla qualità dei loro sistemi di management. Molte aziende stanno analizzando cosa sta succedendo internamente e ascoltando più attentamente quello che avviene all'esterno, per trasformare i valori interni in risorse competitive. Se all'inizio la nuova attenzione ai valori è stata un mezzo per migliorare le relazioni pubbliche con investitori e media, ora, il fatto di concentrarsi sui valori come azioni da perseguire sembra essere una necessità per poter prosperare.

Da molti studi emerge che l'adozione di valori e la loro messa in azione previene il rischio d'impresa. Sembra esserci una correlazione tra etica e rischio d'impresa perché l'assunzione di valori etici previene e protegge l'impresa da incidenti che possono danneggiare i risultati e la reputazione aziendale.

Con l'informazione che corre sul web e la grande attenzione che i consumatori e le associazioni di tutto il mondo hanno verso i comportamenti delle imprese nei riguardi dei loro processi di produzione, del codice etico di comportamento verso i lavoratori e dell'attenzione all'ambiente, le aziende sono oggi di fronte a due possibilità: o gestire la crisi appena il problema diventa pubblico, consci del fatto che i danni subiti alla reputazione del brand rimangono indelebili e lasciano traccia sul web, oppure adottare una cultura etica fortemente integrata con l'impresa, in grado di prevenire possibili crisi anziché aspettare che succedano. Il secondo approccio sembra concretamente più proficuo e intelligente, oltre che moralmente perseguibile. Questo comporta per l'impresa una seria integrazione dei valori nel proprio agire e la traduzione in atti di cosa significhi per l'azienda aderire a frasi precise, come quelle enunciate nella lista dei valori e riportate nei loro siti.

Etica significa anche stabilire le condizioni minime necessarie di tutela dei lavoratori che operano nei Paesi in via di sviluppo, nei quali la corsa al business e ai prezzi bassi porta le persone a operare in situazioni difficili. Le grandi aziende dell'industria del *fashion system*, ad esempio, sono chiamate oggi a farsi carico in prima persona del controllo dei loro produttori e terzisti sparsi nel mondo. Per questo diventa necessario fissare il codice etico dei loro fornitori in termini di sicurezza dell'ambiente di lavoro e condizione dei lavoratori, per scongiurare le crisi di reputazione che hanno subito in passato nomi illustri dell'industria della moda e del *lifestyle*.

Nike ha avuto una pesante ripercussione sulla reputazione proprio a inizio millennio quando è scoppiato lo scandalo per le condizioni di lavoro e i metodi di produzione nelle fabbriche in Cambogia: si scoprì anche che l'azienda aveva sfruttato il lavoro di bambini. Tempestata dalle accuse di sfruttare manodopera infantile, minacciata dal boicottaggio dei consumatori, la multinazionale ha reagito cancellando tutti i contratti con i suoi fornitori cambogiani. La ritirata della Nike, però, è stata anche una sciagura per il Paese, perché la multinazionale dava lavoro a oltre 180.000 operai. Alla fine, con un'operazione che ha coinvolto i sindacati USA, il governo e gli industriali cambogiani, si è capito che l'unica scelta da attuare era di migliorare il rispetto dei diritti umani, delle tutele e delle condizioni di lavoro. Per la prima volta, nel 2002, la Cambogia ha aperto le frontiere all'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO-International Labour Organisation) di Ginevra, che aveva mandato i suoi esperti in giro per il paese. Il primo rapporto dell'ILO, risultato di ispezioni severe in molte fabbriche, ha tracciato un quadro drammatico: lavoratori pagati sistematicamente sotto il minimo legale, orari massacranti per il ricorso costante a straordinari senza limiti. In seguito, la Nike è rientrata in Cambogia, ma l'attenzione costante al rispetto degli standard minimi di sicurezza e ai diritti dei lavoratori nei paesi a rischio rimane un tema importante per le imprese che vi operano.

Nella primavera del 2013, Benetton è stata coinvolta dalla tragedia occorsa in Bangladesh, dove oltre mille lavoratori sono morti nel crollo del Rana Plaza, uno dei tanti capannoni nei quali si produce senza che nulla sia a norma. Si trattava di una subfornitura e non di una fornitura diretta, ma è chiaro quanto questo tema sia di massima attualità.

In tempi recenti, Zara ha avuto forti pressioni dall'opinione pubblica a seguito della campagna "Detox" promossa da Greenpeace, avviata nel 2011 sull'utilizzo di sostanze tossiche presenti negli indumenti. Da allora, migliaia di persone hanno aderito alla campagna, con decine di migliaia di azioni su Facebook e Twitter, e molte persone hanno manifestato fuori dai negozi Zara in tutto il mondo. Il grande retailer del *low cost* ha ammesso la presenza di sostanze tossiche nelle proprie catene di produzione e ha sottoscritto l'impegno per eliminare le sostanze chimiche pericolose per chi produce e per chi indossa i prodotti lungo tutta la catena di fornitura entro il 2020. Zara è l'ottavo marchio dopo Nike, Adidas, Puma, H&M, Marks&Spencer, C&A e il colosso dello *sportswear* cinese Li-Ning, che si impegna a eliminare le sostanze tossiche dalla sua linea di produzione. Inditex, il gruppo di cui Zara fa parte, ha richiesto una procedura di trasparenza e informazione. I fornitori hanno l'obbligo di rivelare i valori delle emissioni delle sostanze chimiche pericolose garantendo a chi vive vicino alle fabbriche tessili il diritto a ricevere informazioni corrette sugli scarichi di sostanze pericolose per l'ambiente, tra cui

quelle di coloranti azoici che liberano ammine cancerogene. L'impegno di Zara⁷⁷ è arrivato appena dopo nove giorni dal lancio del rapporto di Greenpeace "*Toxic Threads: The Big Fashion Stitch-Up*", leggibile sul sito dell'organizzazione⁷⁸. Altri marchi nei cui capi sono state rilevate sostanze dannose, tossiche o cancerogene sono anche Levi's, Giorgio Armani, Benetton, Calvin Klein, Diesel, Tommy Hilfiger.

A conclusione di quanto analizzato, si riscontra l'importanza, oggi, di mettere in azione concretamente i valori aziendali. Essi, dunque, vanno agiti e la comunicazione è uno strumento fondamentale per rendere trasparente e autentico quanto realmente viene messo in atto dalle imprese e organizzazioni. Allineare i valori d'impresa con i valori rilevanti per i consumatori aumenta la rilevanza del brand, lo differenzia dai concorrenti, offre contenuti per la comunicazione e riduce i rischi di danni alla reputazione.

77 L'impegno di Zara consiste anche nel rafforzare il processo di eliminazione degli alchilfenole-stossilati dai prodotti e nel fissare ulteriori scadenze a breve termine per l'eliminazione dei perfluorocarburi o PFC.

78 <http://www.greenpeace.org/international/big-fashion-stitch-up/>

CAPITOLO 3

Il piano di comunicazione: fase di analisi

3.1 Il piano di comunicazione integrata

Nei capitoli e paragrafi che seguono, saranno trattati i metodi e illustrati gli strumenti per affrontare il piano di comunicazione integrata. Il concetto di comunicazione integrata (*integrated marketing communication - IMC*) risponde alla complessità e alla sempre maggiore frammentarietà dei mezzi e dei canali che richiedono l'orchestrazione della comunicazione dal punto di vista strategico e operativo. La comunicazione si definisce integrata quando utilizza varie attività e strumenti e si articola su diversi canali e mezzi per ottenere convergenza comunicativa.

Un punto importante è rappresentato dall'integrazione tra comunicazione online e offline. Se all'apparenza può sembrare una dicotomia, in realtà questa suddivisione è più di natura teorica e concettuale. Nella società in rete, le distinzioni tra online e offline, tra digitale e tradizionale, tra virtuale e reale, sembrano perdere di importanza. La pervasività delle nuove tecnologie, nei contesti di vita quotidiana e nella comunicazione, ha reso evidente che ci troviamo oggi, come sottolinea Manuel Castells, «in un contesto caratterizzato da media sempre più *personal* che strutturano e rendono operativa una dimensione *multilife* in cui viviamo contemporaneamente online e offline»⁷⁹. Realtà virtuale legata a Internet e realtà analogica sono intrinsecamente connesse tanto che possiamo parlare di un'unica realtà aumentata⁸⁰. Nathan Jurgenson, che sta lavorando con George Ritzer dell'Università del Maryland sulle implicazioni sociali del web 2.0, si dichiara assolutamente contro la separazione dei concetti di reale e virtuale. Allo stesso modo, secondo lo

79 Castells, M. *Communication Power*, Oxford University Press, 2006 (trad. it: *Comunicazione e Potere*, Milano, Egea, 2009).

80 <http://thesocietypages.org/sociologylens/2009/10/05/towards-theorizing-an-augmented-reality/>

studioso, non esiste una separazione tra *sé reale* e *sé virtuale*. «Le persone stanno avviluppando il loro sé fisico e digitale a tal punto che la distinzione sta diventando sempre più irrilevante»⁸¹. La realtà è sia tecnologica che organica, digitale e fisica, senza distinzioni, tanto che si può parlare di un sé aumentato e non dualistico. Così ad esempio, «i nostri profili su Facebook riflettono chi conosciamo e cosa facciamo offline, e le nostre vite offline subiscono impatto da quello che succede in Facebook»⁸², producendo una costante interazione tra online e offline.

Impostare una campagna di comunicazione offline, oggi, non può più prescindere dall'aver un'estensione online, come viceversa, campagne digitali hanno importanti connessioni con la realtà fisica.

Il grande cambiamento avvenuto con l'avvento del web 2.0 ha portato anche i media tradizionali a modificare il tipo di fruizione. Questi ultimi, infatti, stanno evolvendo e incorporando pratiche che derivano dal web sociale. Ad esempio, moltissime trasmissioni radiotelevisive offrono oggi il podcast del programma che può, dunque, essere visto *on demand*, quando l'utente lo desidera. Allo stesso modo, molti programmi in diretta permettono l'interazione e danno la possibilità di mandare commenti in tempo reale, attraverso le piattaforme social nelle quali sono presenti. Senza contare che se un'iniziativa ha grande successo sui social media ed è in grado di determinare impatto sul pubblico, i giornali, la radio e la televisione arrivano a rincorrerla e pubblicarla spontaneamente e fungere da cassa di risonanza. Il dialogo tra mezzi tradizionali e web è ancora giovane e, sicuramente, ci saranno sviluppi nel prossimo futuro.

Molti studi, oggi, sono sostanzialmente separati tra approcci digitali alla comunicazione e altri che mantengono un'impostazione più tradizionale, legata al marketing classico, come se i due mondi avessero delle grammatiche molto diverse. In realtà, è proprio dalla contaminazione e dagli intrecci delle azioni che nascono comunicazioni integrate inedite e appassionanti.

Il problema è che i modi di comunicare sulla rete e sui media classici hanno perlopiù tecniche diverse. Spesso, sono gestite da reparti aziendali interni che trovano difficoltà a dialogare tra loro. Anche la formazione delle nuove figure professionali si focalizza sempre più sulla specializzazione creando professionisti della comunicazione in ambiti specifici e parziali. Il risultato è di frammentarietà e difformità nell'approccio alla comunicazione.

Nei paragrafi e capitoli che seguono, saranno illustrate le linee strategiche e operative del piano di comunicazione e saranno esplorate le attività e gli strumenti

81 <http://thesocietypages.org/cyborgology/2011/02/24/digital-dualism-versus-augmented-reality/>

82 *Ibid.*

utili per un'orchestrazione capace di coinvolgere e creare sinergie comunicative capaci di stabilire una relazione di fiducia con il proprio pubblico.

Il piano di comunicazione è lo strumento per programmare la comunicazione di un'impresa o, più in generale, di un'organizzazione. È la piattaforma strategica e operativa che analizza, definisce gli obiettivi e indica le attività di comunicazione.

Il piano di comunicazione va formulato con logica, coerenza e focalizzazione attraverso quattro fasi principali: una prima fase di analisi, una seconda di strategia, la terza di operatività, la quarta di valutazione e verifica.

Ogni fase è caratterizzata da un lavoro diverso e complementare. La prima parte si avvale principalmente di competenze analitiche e razionali, la seconda di quelle sintetiche e creative, la terza di quelle operative e organizzative, la quarta prevede l'utilizzo di strumenti analitici più o meno complessi. Il piano di comunicazione va inteso come un processo circolare le cui parti sono interrelate tra loro.



Tabella 4. Le quattro fasi per la costruzione del piano di comunicazione

3.2 La fase di analisi. L'importanza dell'ascolto

La fase di analisi è il punto di partenza del piano di comunicazione. L'analisi prodeutica è fattore chiave di successo per il processo comunicativo, perché solo da un'analisi accurata si può elaborare una comunicazione originale ed efficace. Per questa ragione è necessario mettersi in ascolto su più livelli: ascoltare i consumatori e le loro esigenze, cogliere le tendenze di consumo emergenti, studiare la concorrenza e conoscere a fondo la marca.

L'abilità del bravo comunicatore sta nell'assumere una nuova visione della situazione, cioè nel vedere il problema di comunicazione sotto un profilo diverso da quello del management aziendale e riuscire a darne una lettura più universale e laterale allo stesso tempo.

Per avviare il processo di comunicazione è necessario imparare ad ascoltare attivamente. L'ascolto è una pratica preziosa per chi fa il comunicatore e riguarda sempre la possibilità di stabilire una relazione con le persone.

Per svolgere un'analisi sulla rete è fondamentale prendere in considerazione le conversazioni online. Mettersi in ascolto è relativamente semplice. I blog e i social network in generale offrono una grande quantità di commenti e di *market intelligence*: possono essere molto utili per capire la reputazione dell'azienda/brand. Ascoltare il *mood* online e monitorare le voci degli utenti è importante non solo per capire le opinioni, ma anche per individuare chi parla, i principali influenzatori, la presenza di blog, community e forum con cui confrontarsi. Tutte queste informazioni sono vitali per orientare il modo in cui entrare in relazione con successo nei social media. Chéreau sottolinea che «più il vostro ascolto sarà approfondito, più potrete in un secondo tempo partecipare in modo efficace alle conversazioni»⁸³. Ascolto significa anche accettare di non avere controllo sulle conversazioni che avvengono in modo spontaneo e rilevare qual è il linguaggio con cui si esprimono le persone.

L'ascolto attivo è molto utile da applicare anche offline: dal passaggio di *briefing* alla definizione del progetto. Ascolto attivo significa essere attenti e presenti: è un atteggiamento e una tecnica che permette di essere aperti e di entrare in relazione con le persone.

Nell'ascolto attivo è necessario sospendere i giudizi di valore, cercando di non definire a priori il proprio interlocutore o quanto sta dicendo, secondo le proprie categorie di senso note e codificate. Occorre osservare e ascoltare, raccogliendo

83 Chéreau, M. *Community Management. Come rendere le web community le migliori alleate delle aziende*, Milano, Franco Angeli, 2011.

tutte le informazioni possibili e verificare la comprensione attraverso domande che aiutano l'approfondimento e ampliano il racconto. Può essere d'aiuto mettersi nei panni dell'altro – dimostrare empatia cercando di assumere il punto di vista del proprio interlocutore, condividendone alcuni tratti. La riformulazione, la parafrasi, il riassunto e il rispecchiare i concetti chiave sono tecniche che possono essere impiegate per ricevere dei feedback utili. Per diventare attivo, l'ascolto deve essere aperto e disponibile non solo verso l'altro e quello che dice, ma anche verso se stessi, per ascoltare le proprie reazioni, per prendere consapevolezza dei limiti del proprio punto di vista e per accettare il non sapere, senza aver fretta di arrivare a delle conclusioni.

La partecipazione diretta e personale alla ricerca e all'analisi dei consumatori sia online che offline risulta molto stimolante per il pensiero strategico e creativo.

L'ascolto dei consumatori va fatto con molta cura e prevede un coinvolgimento emotivo, curiosità, apertura e rispetto. Si tratta di un processo di apprendimento vero e proprio di tutti gli aspetti legati alla conoscenza della marca/prodotto e delle motivazioni profonde legate al consumo.

Per questo è preferibile prendere parte personalmente alla ricerca che è sempre fonte di stimoli piuttosto che leggerne solo la sintesi finale. Con la rete, con una piccola telecamera o con dialoghi strutturati con i consumatori, si possono apprendere molte cose: la percezione della marca e del prodotto, il significato rilevante che assume per rispondere alle esigenze delle persone, i punti di vista non considerati, le idee su come entrare in relazione con le persone.

3.3 Le ricerche

Prima di definire il piano di comunicazione, sono in genere condotte ricerche che supportano le decisioni strategico-operative di marketing. In questo ambito di analisi, ci si avvale di studi finalizzati all'individuazione del target e del posizionamento della marca sul mercato.

Le fonti di dati possono essere secondarie e primarie. Le secondarie sono ricerche *multiclient* già disponibili sul mercato e sono raccolte da una serie di istituti specializzati (Nielsen e Nielsen online, Eurisko, Forrester research, Gartner, Digital marketing lab e altri). Una delle principali ricerche *multiclient* utilizzate a questo fine è Sinottica di Eurisko. Si tratta di un'indagine psicografica (per stili di vita) che ha lo scopo di prendere in esame l'individuo attraverso i comportamenti, le caratteristiche, i valori e i suoi consumi oltre che la sua esposizione ai mezzi di comunicazione.

Le fonti primarie, invece, sono quelle raccolte con una ricerca *ad hoc*. Ci sono diverse tecniche di raccolta dati sia di tipo qualitativo che quantitativo.

- Il *focus group* riunisce un piccolo gruppo di persone (da 3 a 12 al massimo) e con l'aiuto di un conduttore/facilitatore si esplorano i temi da diversi punti di vista. Il reclutamento delle persone, che avviene secondo parametri definiti, è determinante per l'esito della ricerca. Il *focus group* online avviene in chat o in videoconferenza. Il vantaggio dell'online è che si può avere un campione di persone che provengono da luoghi diversi. È più rapido ed economico e, spesso, scelto anche se si perdono alcuni elementi del linguaggio prossemico, cinestetico e paralinguistico dei partecipanti.
- Le **interviste in profondità** permettono di approfondire determinati aspetti e temi sensibili con singole persone. Con questo tipo di interviste è possibile scoprire reti di significati più profondi relativi alla marca e al prodotto. Si possono condurre anche in videoconferenza.
- I **sondaggi** possono essere compiuti telefonicamente, via email, all'interno di un sito web o di un social network. Prevedono un questionario strutturato che contiene principalmente domande chiuse e a scelta multipla.
- L'**osservazione** è un processo sistematico per registrare un determinato comportamento semplicemente osservando le azioni effettive dei soggetti. Viene eseguita mediante lo studio dei comportamenti delle persone in un luogo definito come, ad esempio, all'interno di un punto di vendita.
- L'**online access panel** è una piattaforma principalmente quantitativa, con alcune sezioni qualitative. I partecipanti, che devono essere in numero rappresentativo secondo il tipo di ricerca, sono invitati, attraverso una forma di piccola incentivazione economica, a compilare questionari o altre attività richieste dalla piattaforma.

3.4 Analisi del mercato e della concorrenza

Da sempre, le imprese hanno ingaggiato battaglia per conquistare nuove quote di mercato a danno dei concorrenti, a meno che, per usare la fortunata metafora degli economisti Chan Kim e Renée Mauborgne, non si siano lanciate nell'*oceano blu* dell'innovazione che supera i concorrenti, fuori dalle costrizioni dei mercati di nicchia e lontano dall'*oceano rosso* della competizione che avviene tra prodotti indistinti e sostituibili tra loro e marche imitative e poco differenziate⁸⁴.

Chi sono i principali *competitor*? Qual è il mercato di riferimento? Quali sono i temi e i trend rilevanti? Sono alcune delle domande alle quali dare risposta. Per questa fase si utilizzano ricerche, mappature, studi di settore e valutazioni della

84 Kim, W.C.; Mauborgne, R. *Strategia oceano blu. Vincere senza competere*, Milano, Etas, 2005.

reputazione del brand. L'analisi del mercato e della concorrenza è fattore chiave di successo per un buon piano di comunicazione perché fa comprendere come si muovono i concorrenti e come si configura lo scenario esterno.

L'obiettivo dell'analisi della concorrenza è acquisire informazioni sulle imprese concorrenti e sulle loro strategie di comunicazione per valutare eventuali aree scoperte, punti di debolezza, possibili vantaggi competitivi da perseguire.

L'analisi della concorrenza va fatta online e offline. Tenere un approccio integrato nell'analisi permette di valutare in modo completo le organizzazioni concorrenti. Sarà necessario studiare in che modo le aziende concorrenti comunicano, quali sono i loro messaggi, come si articola la loro comunicazione, che mezzi prediligono.

3.4.1 Le mappe percettive

La mappatura dei concorrenti va fatta per capire come si muovono nel mercato e quali sono, rispetto alle variabili individuate, le loro posizioni. Questo permetterà di evidenziare "spazi" non presidiati, opportunità di mercato e di comunicazione per il brand. Nell'analisi della concorrenza, si possono utilizzare le mappe percettive che forniscono una sintesi visiva di come la marca in oggetto è percepita rispetto ai concorrenti. Tali elaborazioni forniscono una rappresentazione grafica del posizionamento competitivo.

Si tratta di uno degli strumenti più impiegati perché sintetizza in modo visivo la posizione del brand rispetto al mercato, alla concorrenza e può rivelare delle relazioni di criticità o mostrare delle opportunità strategiche su territori lasciati liberi dai concorrenti.

Il grafico più utilizzato è quello più semplice, costruito su assi cartesiani. Tuttavia, altri tipi di mappe visive possono essere utilizzate. Si procede definendo l'asse delle ascisse e quella delle ordinate secondo parametri discriminanti. La criticità è nella loro definizione: devono permettere di poter costruire campi significativi sui quali individuare le marche e descriverne sinteticamente i loro posizionamenti.

Le mappe percettive danno una fotografia di come il brand si collochi all'interno del mercato di riferimento. In questo caso, si parla di posizionamento attuale, quello cioè determinato dalle percezioni dei consumatori in merito alla marca.

Le mappe possono essere un valido strumento anche per mostrare visivamente il riposizionamento di un brand. In questo caso, sono utilizzate per visualizzare la nuova posizione nello spazio concettuale desiderato agendo sull'immagine percepita dai potenziali consumatori.

3.4.2 Analisi dei concorrenti online

L'analisi della concorrenza online utilizza delle variabili generate dalle aziende concorrenti: il sito, le pagine ufficiali sui social network, i contenuti, la partecipazione attiva degli utenti e il livello di *engagement* che il brand esercita.

Obiettivo di quest'analisi è acquisire informazioni sulle capacità dei concorrenti di presidiare il web, utilizzare gli strumenti del marketing digitale e l'integrazione con l'offline.

Ci sono diverse variabili che si possono prendere in considerazione per costruire delle matrici e fare una valutazione del comportamento online delle aziende concorrenti. A questo proposito è utile prendere in analisi le variabili rilevanti per capire come differenziarsi dalla concorrenza. Nella tabella 5, sono elencate le principali variabili suddivise in due gruppi distinti: variabili tecniche e informative; variabili di coinvolgimento e di *engagement*.

Nell'analisi della concorrenza, è opportuno verificare il posizionamento nei risultati forniti dai motori di ricerca e analizzare le *keyword* più efficaci. Vanno definite le parole chiave relative al prodotto, al brand, all'azienda e ai concorrenti di riferimento. La ricerca dei comportamenti del target attraverso la mappatura delle parole chiave digitate nei principali motori di ricerca (Yahoo, Google e altri) è molto importante per la valutazione di temi e titoli. Permette, infatti, di migliorare la propria presenza in rete e valutare quale contenuto sviluppare per far leva sull'interesse dei propri utenti (vedi capitolo 5).

Importante è mappare anche i *key stakeholder*, cioè i portatori di interesse chiave per l'azienda (associazioni online, forum e blog, media tradizionali online) e verificare i contenuti, il grado di rilevanza, l'influenza e il livello *social* che essi raggiungono. Su molti blog, ad esempio, vengono date opinioni su prodotti, brand, tendenze e comprenderle nel complesso è molto importante.

Il *monitoring* delle conversazioni può essere effettuato tramite strumenti gratuiti o attraverso l'utilizzo di piattaforme professionali a pagamento. Nel primo gruppo rientrano, tra gli altri, *Netvibes.com* o *Addictomatic.com* che danno traccia del tema ricercato e permettono, quindi, di monitorare il brand e i temi a esso correlati. Non hanno la funzione *alert*, ma si possono integrare attivando *Google alerts*. Altre piattaforme gratuite sono: *Twitter Search* e *Twitter Scraper* che permettono di individuare i tweet inserendo una *keyword*; *Google Trends* che dà la possibilità di monitorare l'andamento di alcune parole chiave, *Social mention*, motore di ricerca per le conversazioni legate a parole chiave che offre anche la possibilità di scegliere dove cercare (blog e social); *Kurrently*, che permette di fare ricerche su Facebook, Twitter e Google+ in tempo reale. Tra quelle a pagamento per il monitoraggio del web e per l'analisi delle conversazioni online c'è ad esempio *Radian6*, che consente

Variabili tecniche e informative
Ranking google
Facilità di navigazione
SEO (tag e metatag)
Numero di link esterni
Registrazione (tipo di accesso)
Garanzie di sicurezza
Servizi (store locator, assistenza online, tutorial)
Possibilità di accedere a contenuto personalizzato (per categorie, per utenti, per task, per lingua o location)
Area news (frequenza aggiornamento)
Funzionalità Search/Cerca
Visibilità contatti azienda (email e telefono responsabili settore)
Ampiezza contenuti (multimedia e numero di sezioni)
Area press/media (presenza e contenuti multimediali)
Catalogo e documenti ufficiali (bilanci e report)
Variabili di coinvolgimento/engagement
Qualità dei contenuti (storytelling, linguaggio)
Presenza community/forum
Numero di partecipanti a forum/community
Presenza Blog
Link Social Network :Facebook, Twitter, Pinterest e altri
Numero di fan attivi e non nei social media
Presenza su YouTube
Numero di video presenti
Presenza attività Mobile/Sms
Integrazione online/offline
Attività promozionale (concorsi, coupon, buoni sconto)
E-commerce
Funzionalità acquisti online

Tabella 5. Variabili tecniche e informative e variabili di coinvolgimento/engagement

di creare una *dashboard* personalizzabile con trend e statistiche molto particolareggiate. In questa piattaforma, l'ascolto, la mappatura e la gestione della partecipazione nel web è facilitata e resa disponibile anche attraverso i dispositivi mobili. Altri strumenti sono *Blogmeter*, *Alterian*, *Ubervu*, *Viralheat*, *Lithium*, *Trendrr*.

Google è il più grande motore di ricerca a livello mondiale, ma, in alcuni mercati, ci sono competitor importanti. In Cina, ad esempio, *Baidu* è molto diffuso mentre i Russi amano *Yandex*. La maggior parte dei motori di ricerca dispone di strumenti simili a *Google Alert* per monitorare gli *alerts*.

3.4.3 Concorrenti diretti e allargati

La concorrenza si divide in diretta e allargata. Per diretta si intende quell'insieme di imprese che operano su assi strategici affini, offrendo un prodotto o servizio analogo per soddisfare lo stesso bisogno. La concorrenza allargata, invece, si riferisce a imprese che immettono prodotti o servizi diversi ma che soddisfano lo stesso bisogno del cliente/consumatore. Concorrenza allargata si riferisce anche a soggetti che potrebbero entrare nel mercato in cui opera l'impresa, come ad esempio aziende internazionali ancora non presenti, o soggetti della grande distribuzione che ampliano l'offerta con prodotti o servizi specialistici.

Il modello delle cinque forze competitive di Porter⁸⁵, detto anche della concorrenza allargata, è uno strumento per valutare la propria posizione competitiva. Questo schema è da tre decenni indispensabile alle aziende per la formulazione del piano di marketing, ma può essere utile per focalizzare meglio l'analisi competitiva anche nel piano di comunicazione. Il modello di Porter individua l'intensità e l'importanza delle forze che operano nell'ambiente economico di riferimento e che se non opportunamente monitorate e fronteggiate riducono il vantaggio competitivo. L'impresa dovrebbe chiedersi quali sono i fattori che influenzano maggiormente il suo livello di competitività nel mercato e agire di conseguenza, per differenziarsi dalla concorrenza.

Gli attori sono:

1. **concorrenti diretti** che offrono la stessa tipologia di prodotto/servizio;
2. **fornitori** dai quali l'azienda acquista materie prime, semilavorati, prodotti finiti o servizi parziali o completi e che potrebbero decidere di integrarsi a valle trasformandosi in concorrenti diretti;
3. **clienti** cioè i destinatari dell'*output* dell'impresa che potrebbero integrarsi a monte;
4. **potenziali entranti**, soggetti che potrebbero entrare nel mercato in cui opera l'azienda. In questa categoria rientrano tutte quelle imprese che hanno la possibilità di scavalcare le barriere. Imprese per le quali l'ingresso nel mercato produrrebbe grandi benefici e rappresenterebbe un naturale progresso della loro linea di sviluppo;
5. **produttori di prodotti/servizi sostitutivi**, soggetti che immettono sul mercato dei prodotti o servizi diversi da quelli dell'impresa di riferimento, ma che soddisfano, in modo diverso, lo stesso bisogno. Da tenere ben sotto controllo sono specialmente quei prodotti sostitutivi che, appoggiandosi a tecnologie diverse, possiedono un rapporto qualità prezzo migliore.

85 Porter, M. *Il vantaggio competitivo*, Torino, Einaudi, 2011.

L'analisi di queste forze dà un quadro della posizione competitiva, permette di prendere decisioni strategiche e di scegliere i comportamenti da adottare. Anche se non inizialmente presenti nel modello originale di Porter, più recentemente altre due forze competitive sono generalmente annoverate in aggiunta alle cinque di cui sopra: i **produttori di beni complementari** e le **agenzie governative/enti regolatori/stato**.

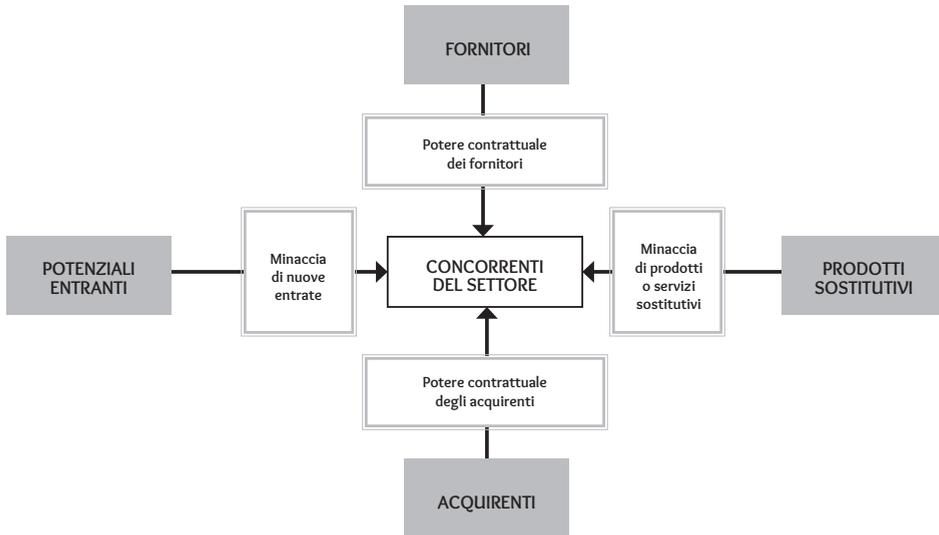


Tabella 6. Il modello di Porter. (Fonte: Porter, M.E. *The competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Free Press, 1985)

3.5 Il brand

Il brand o marca è il nodo cruciale e centrale per il piano di comunicazione. Esso è risorsa di vantaggio competitivo e, al contempo, fonte di valore per il consumatore. Nei successivi paragrafi, saranno trattati i concetti di *branding* e illustrati i principali approcci e le metodologie di analisi. La marca è al centro del network relazionale e il brand management si configura come un processo complesso, volto a creare e mantenere nel tempo contenuti e valori rilevanti per il consumatore e, al tempo stesso, capaci di disegnare un'identità diversa rispetto alle marche concorrenti.

Nel suo primo lavoro sull'argomento, Jean-Noël Kapferer ha messo in luce le principali funzioni che la marca svolge per il consumatore⁸⁶:

86 Kapferer, J-N.; Thoenig, J.C. (a cura di), *La marca*, Milano, Guerini e Associati, 1991.

- di **identificazione** del prodotto da parte del consumatore dal punto di vista degli attributi e delle caratteristiche;
- di **orientamento** del consumatore all'interno della molteplicità di prodotti offerti sul mercato;
- di **garanzia** in relazione al livello qualitativo costante offerto e atteso dalla marca; più una marca è conosciuta, più questa garanzia è importante, non potendo il produttore permettersi di deludere il suo mercato e perdere, di conseguenza, il capitale di notorietà e immagine accumulato nel tempo;
- di **personalizzazione** e cioè di possibilità di comunicare l'identità del consumatore a livello sociale;
- **ludica**, relativa al piacere di acquisto e uso della marca;
- di **praticità**, ovvero di memorizzazione dei precedenti processi di scelta e delle esperienze di consumo che semplificano l'acquisto.

La marca è un soggetto molteplice e dinamico che racchiude aspetti della realtà fisica che la rappresentano (dal logotipo ai negozi monomarca che la mettono in scena) e aspetti che sono di natura non tangibile. Andrea Semprini ha evidenziato la natura di «motore semiotico» della marca, la quale, esattamente come un testo letterario, è in grado di costruire dei «mondi possibili» e, dunque, produrre un universo ricco di senso⁸⁷. Alcuni studiosi hanno enfatizzato il concetto di brand come «struttura di conoscenza» ossia di aggregazione di un sistema di significati intorno a determinati segni⁸⁸. Verbali e iconici, i segni denotano e connotano l'identità.

Il brand è un'espressione di significato coerente nel tempo. Per darsi una stabilità, deve individuare e definire la propria identità in modo riconoscibile, pur aggiornando continuamente le modalità espressive utilizzate per comunicare. Costantemente in relazione con il contesto socioculturale e tecnologico del suo tempo, il brand si confronta con lo scenario di riferimento e con la capacità di rispondere alle motivazioni profonde delle persone. In questo senso, la marca è chiamata, oggi, a essere meno autoreferenziale e più significativa, rilevante e coinvolgente per il suo pubblico, che in essa può trovare una forma identitaria.

87 Semprini, A. *Marche e mondi possibili. Un approccio semiotico al marketing della marca*, Milano, Franco Angeli, 1992.

88 Busacca, S. *Il valore della marca*, Milano, Egea, 2000.

3.5.1 Brand identity

L'elaborazione della *brand identity* è indispensabile nella strategia di comunicazione del brand. Significa progettare un sistema di significati coerenti nel tempo che rendano la marca unica, reale e autentica. Marche con forte identità sono in genere premiate dal mercato perché la coerenza ha dato loro solidità e reputazione. Va anche notato che il tema dell'identità diventa centrale in quanto nasce da un desiderio di sicurezza in un mondo che corre ad alta velocità e in crescente accelerazione, nel quale tutto sembra provvisorio e senza certezze, non più in grado di mantenere a lungo una forma continua e soggetto a cambiare sotto l'influenza di ogni minima forza⁸⁹.

La *brand identity* è un concetto piuttosto recente, ma fondamentale perché riflette un modo nuovo di concepire il brand e, dunque, anche di lavorarci per progettarlo e implementarlo dal punto di vista della comunicazione. Parlare di identità presuppone l'assunzione da parte della marca di una precisa responsabilità. Quella di contribuire a stabilire una relazione duratura con i clienti generando valore – benefici funzionali, simbolici ed emozionali – e attribuendo credibilità ai prodotti⁹⁰.

L'identità è il risultato di un percorso storico ed è, quindi, inimitabile perché rappresenta il risultato di un processo socialmente complesso⁹¹. Aaker e Joachimsthaler propongono un vero e proprio modello multidimensionale di progettazione della *brand identity*, di seguito illustrato sinteticamente. Essi identificano tre dimensioni per l'identità della marca⁹².

- **Brand essence:** l'essenza è la promessa di fondo, «l'anima vera e propria della marca», basata sui benefici funzionali, simbolici o emozionali ed esprime ciò che il brand vuole rappresentare per il mercato. Una prima scelta da compiere per la sua formulazione è decidere se l'essenza si focalizzerà su quello che la marca è (per esempio, «3M è innovazione») oppure su quello che fa (per esempio, Apple «pensa in modo diverso»).
- **Core identity:** l'identità centrale è costituita dall'insieme di valori che completano l'essenza. Si tratta dell'identità che perdura, il riflesso della missione, della visione e dell'orientamento strategico che rimane immutato anche quando la marca si estende ad altri prodotti/categorie o raggiunge nuovi mercati.

89 Bauman, Z. *Intervista sull'identità*, Bari, Laterza, 2003.

90 Aaker, D.A.; Joachimsthaler, E. *Brand Leadership*, Milano, Franco Angeli, 2000.

91 Barney, J.B. *Risorse, competenze e vantaggi competitivi*, Roma, Carocci, 2006.

92 Aaker, D.A.; Joachimsthaler, E. *op. cit.*

- **Extended identity:** l'identità allargata comprende gli attributi aggiuntivi che non rientrano nel nucleo centrale, ma ne specificano meglio il significato.

L'elaborazione di un'identità di marca precisa, differenziante, credibile e sostenibile nel tempo ispira tutte le sue espressioni, consentendo di definire la strategia di comunicazione e orientare il processo in modo coerente e sinergico.

La brand identity non coincide con il posizionamento, perché quest'ultimo si riferisce alla «posizione che si sceglie di utilizzare nei confronti dei concorrenti in un determinato momento, ed è qualcosa quindi che può essere cambiato nel corso del tempo con l'evoluzione degli scenari competitivi, mentre l'identità è, appunto, radicata nella storia del brand ed è più stabile e duratura»⁹³. Pertanto, il posizionamento è strettamente connesso al concetto di identità, ma ne rappresenta una porzione, perché potrà, di volta in volta, fare leva su aspetti diversi. Fabris e Minestrone, a questo proposito, parlano di quanto sia riduttivo parlare di posizionamento perché significa «soffocare un'entità ricca di senso e di significazione entro una losanga di interrogativi» in quanto la marca è «un essere eminentemente discorsivo e narrativo»⁹⁴ e non si presta a essere ridotta a un punto definito da due variabili in una mappa. Le mappe di posizionamento, a giudizio degli autori, mostrerebbero delle debolezze come strumento per definirla. Anche per altri autori il concetto di posizionamento è limitativo, in quanto la costruzione a tavolino di un DNA di marca non riuscirebbe a creare una vera empatia con il proprio pubblico⁹⁵.

Illycaffè – CaseStudy

Illycaffè è riuscita a costruire e diffondere nel tempo un'identità di marca fortemente distintiva e unica a livello globale, apprezzata dal mercato italiano e internazionale.

La strategia di brand vera e propria ha origine a inizio anni Novanta, quando l'azienda di proprietà della famiglia Illy decide di far conoscere al grande pubblico il proprio brand che è ancora scarsamente noto, pur se operante nel mercato fin dal 1933.

A quel tempo, Illy è conosciuta principalmente come marca da bar dove distribuisce la sua miscela di caffè. Lo sviluppo e l'espansione della grande distribuzione organizzata in Italia, che vede in quegli anni il susseguirsi di nuove aperture di grandi superfici commerciali, porta l'azienda a decidere un piano di sviluppo per conquistare importanti quote di mercato nei supermercati. Nel 1993, partirà una strategia di co-

93 Cappellari, R. *Marketing della moda e dei prodotti lifestyle*, Roma, Carocci editore, 2011.

94 Fabris, G.; Minestrone, L. *Valore e valori della marca*, Milano, Franco Angeli, 2004.

95 Cova, B.; Giordano, A.; Pallera, M. *Marketing non-convenzionale*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2007.

municazione fortemente identitaria e contro corrente. Il caffè Illy ha tradizionalmente fatto molta attenzione alla qualità del prodotto: la speciale e sola *coffea* arabica, il lavaggio in acqua, la miscelatura prima della tostatura, il raffreddamento ad aria e la confezione pressurizzata. Nel 1993, il suo posizionamento nel mercato è nella fascia alta e la confezione base di caffè Illy è più cara rispetto alla stessa di Lavazza Club (50% in più). Obiettivo è quello di diventare leader di valore e di qualità percepita rispetto a Lavazza, il gigante contro cui lancia la sfida. Lavazza, a quel tempo, è leader indiscusso del mercato con una notorietà di marca altissima. Testimonial della campagna pubblicitaria di allora è Nino Manfredi con il famoso slogan «più lo butti giù e più ti tira su» riferito, ovviamente, alle qualità del caffè Lavazza. Tra i concorrenti ci sono anche Splendid e Segafredo. La strategia di Illy è di attacco concorrenziale nei confronti del leader di mercato Lavazza e di Segafredo. L'obiettivo commerciale è di aumentare del 50% le vendite nella grande distribuzione. La scelta coraggiosa che l'azienda triestina intraprende è quella di non cedere a promozioni e sconti e di concentrare gli investimenti per comunicare la propria identità in modo significativo ai potenziali consumatori. L'ammontare dello stanziamento pubblicitario di Illy a quel tempo è di 3,5 miliardi di lire contro i 20 miliardi di Lavazza. La prima importante e decisiva scelta è di non inseguire l'avversario sul suo terreno, ma di differenziarsi nei mezzi e nei contenuti. Nessun investimento in televisione, dove Lavazza è fortissimo: anziché pensare a un media-mix, decide di concentrare l'investimento e di puntare tutto sulla stampa, quotidiani e periodici di fascia alta, dove i concorrenti non sono presenti. L'idea è quella di fare una comunicazione elitaria, che si rivolge e strizza l'occholino a un pubblico più colto e attento alla qualità dei prodotti che consuma. La campagna firmata dall'agenzia pubblicitaria Bozell Testa Pella e Rossetti ha come *claim* «Illy. Il caffè perfettamente espresso». Si tratta di una serie di annunci rigorosamente su fondo nero e con un trattamento visivo più vicino alla moda e ai profumi che al settore alimentare. Il visual presenta una serie di parallelismi inediti e che catturano l'attenzione del target con una serie di *head-line* curiose e ironiche. Nella parte sottostante degli annunci, appare una piccola *bodycopy* che racconta un aspetto particolare della qualità del prodotto. Il risultato: dopo tre anni, Illycaffè supera Lavazza Club in valore, la conoscenza di marca sale vertiginosamente e il caffè Illy diventa leader di qualità e immagine per i consumatori. Segafredo e Lavazza sono costretti a inseguire Illy nella stampa e affiancarla come mezzo alla televisione.

Oggi, a distanza di venti anni da quella storia di successo, il brand Illy è commercializzato in 140 Paesi nel mondo. Il successo della marca italiana nel mondo poggia sulla missione di Illy⁹⁶:

Grazie al nostro entusiasmo, al nostro lavoro in team e ai nostri valori, vogliamo deliziare tutti coloro che, nel mondo, amano la qualità della vita, attraverso il

miglior caffè che la natura possa offrire, esaltato dalle migliori tecnologie nonché dall'emozione e dal coinvolgimento intellettuale che nascono dalla ricerca del bello in tutto quello che facciamo.

La visione di Illycaffè è di:

Essere il punto di riferimento dell'eccellenza e della cultura del caffè, l'azienda più innovativa, che propone i migliori prodotti, sistemi di preparazione e luoghi di consumo. Grazie a questo, crescere e diventare leader dell'alta gamma a livello globale, creando valore per i nostri stakeholder.

I valori fondamentali aziendali sono:

La passione per l'eccellenza, intesa come amore per il bello e il ben fatto, e l'etica, intesa come costruzione di valore nel lungo termine attraverso la sostenibilità, la trasparenza e la valorizzazione delle persone.

L'identità chiara e unica e il discorso sulla marca coerente nel tempo hanno fatto di Illy un brand di successo. Coerentemente alla missione, visione e valori dell'impresa, la progettazione dell'identità del brand ha prodotto un sistema di significati grazie a una profonda conoscenza del mercato, della concorrenza e di un'attenta auto-analisi. La strategia di prodotto è stata incentrata sulla qualità e l'innovazione, finalizzata a trasmettere un prodotto *premium price*. La qualità del caffè si è poi trasferita su tutto il sistema prodotto coinvolgendo il packaging, grazie al quale, la confezione rappresenta un importante elemento distintivo.

La strategia di comunicazione si è sviluppata nel tempo con attività e strumenti che hanno avuto come obiettivo principale quello di comunicare la marca in modo unico e inconfondibile, differenziandosi dai concorrenti internazionali sia in termini di contenuto che di canali utilizzati.

L'impresa è presente in numerosi eventi nell'ambito delle arti, con l'idea di unire il bello e il buono e con l'integrazione della dimensione estetica a quella etica. Illy si rifà all'aspirazione della cultura greca della «*kalokagathia*»⁹⁷:

E se nel platonico mondo delle idee ciò che è bello (*kalòs*) è anche buono (*agathòs*) e vero, la *kalokagathia* può rappresentare la costante tensione verso l'ideale. Dove il bello e il buono, la qualità e la dolcezza, l'equilibrio e l'eleganza, compongono oggi la nostra aspirazione all'armonia.

Con questa idea di unire il bello e il buono che i greci mettono in un'unica parola, Illy ha creato la «FILLYsofia» del brand che si esprime nel concetto del «live happILLY»:

97 *Ibid.*

una tensione verso la felicità profonda, che deriva dal benessere, dallo stimolo dei sensi non solo attraverso la qualità del prodotto, ma anche mediante la ricerca del bello e del coinvolgimento intellettuale. L'anelito del bello, secondo questa idea, comunica in modo implicito il buono.

Per Illy, cercare la bellezza non è un fatto accessorio, ma una componente rilevante della cultura d'impresa e dei valori che orientano l'imprenditore etico. In questo disegno si iscrive, ad esempio, il progetto di narrazione dello sviluppo sostenibile con Sebastião Salgado, grandissimo fotografo contemporaneo e membro della celebre Magnum⁹⁸, che ha fatto un viaggio fotografico tra Brasile, India, Etiopia, Guatemala e Colombia, alla ricerca delle radici della cultura del caffè. Illy è presente da anni a Festivaletteratura di Mantova. Collabora con scrittori giovani e ha una propria rivista internazionale di cultura: *Illywords*.

L'attività artistica forse più nota al grande pubblico riguarda *Illy Art Collection*: tazzine d'autore numerate e firmate. Veri e propri multipli d'arte che trovano collezionisti affezionati in tutto il mondo. Se il caffè, per essere eccellente, deve avere i giusti requisiti di aroma, gusto e corpo, così la tazzina, lo strumento di utilizzo del prodotto, deve racchiudere valori estetici ed emozionali capaci di creare un'esperienza unica. Dal 2006 alle tazzine si sono affiancati i Barattoli d'autore.

Illy ha dato il via anche alle Gallerie Illy: dopo New York, Milano, Trieste, Istanbul, Berlino e Londra, anche Pechino si è aggiunta a fine 2012. La Galleria Illy è uno spazio temporaneo, espressione della personalità e della filosofia dell'azienda, vero e proprio salotto culturale in cui si alternano personaggi di fama internazionale del mondo dell'arte e della letteratura, della scienza, del design e dell'enogastronomia.

La cultura del caffè è sempre protagonista con corsi e degustazioni attraverso *l'Università del caffè*. Creata in Italia a fine 1999, oggi ha 22 sedi nel mondo per divulgare la cultura del caffè e la diffusione dell'espresso italiano nel mondo. La formazione e i corsi sono rivolti a produttori, professionisti e consumatori. Ad esempio, si può imparare come preparare un espresso perfetto o un cappuccino dal giusto equilibrio oppure scoprire quali sono le tappe del lungo viaggio di un chicco o come organizzare il lavoro in una piantagione.

Illy, che oggi è presente in 140 Paesi al mondo ha centrato la propria strategia di comunicazione sull'approccio esperienziale finalizzato a coinvolgere emotivamente il destinatario, mettendo al centro il piacere e il gusto del bello e buono. L'azienda, manifestando da sempre la propria visione del caffè come esperienza estetica di viaggio intellettuale, ha svolto un ruolo di pioniere, percorrendo tra i primi la strada della *coffee experience*.

98 La Magnum Photos è tra le più importanti agenzie fotografiche del mondo. Fondata nel 1947 da Robert Capa, Henri Cartier-Bresson, David Seymour, George Rodger, l'agenzia Magnum ha prodotto alcuni tra i più importanti reportage d'autore.

3.5.2 Il prisma dell'identità di marca

Il modello di Kapferer (1997)⁹⁹ è uno dei più completi per illustrare il concetto di brand identity. Anche se nato all'epoca in cui la comunicazione si basava prevalentemente sui media classici, risulta molto utile anche oggi per chiarire varie questioni. Si tratta di un prisma ideale a sei facce che descrive l'identità del brand nella sua globalità. È molto utile nel piano di comunicazione perché definisce il territorio di marca e le caratteristiche che lo compongono.

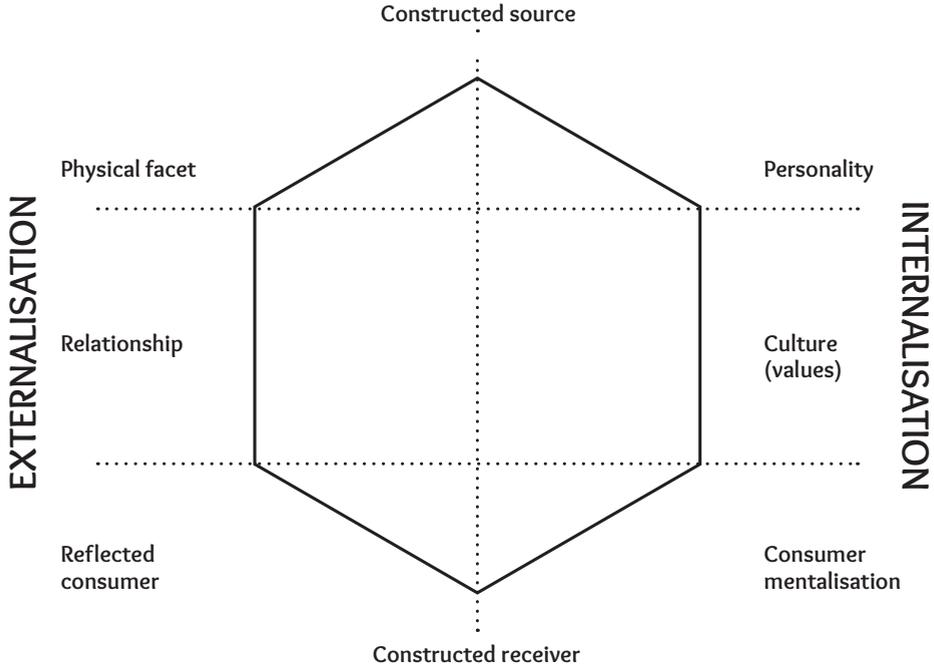


Tabella 7. Prisma di Kapferer. (Fonte: Kapferer, J.N. *Strategic brand management. Creating and sustaining brand equity long term*, Londra, Kogan Page, 1997)

Nel dettaglio, l'identità del brand è composta da sei diverse componenti, di seguito illustrate.

- **Elementi fisici** (*Physical facet*): elementi di base, che evocano un aspetto fisico o prestazionale; la marca è innanzitutto un luogo fisico (forma, colore, design), un insieme di caratteristiche oggettive che la rendono speciale. Ad esempio, il

⁹⁹ Kapferer, J.N. *Strategic brand management. Creating and sustaining brand equity long term*, Londra, Kogan Page, 1997.

blu di Barilla o le arcate di MacDonald o l'uomo coi baffi di Moretti. Il web e i social media sono in grado di rappresentare la fisicità in forma virtuale.

- **Personalità** (*Personality*): è il carattere della marca, la proiezione dei tratti caratteristici della personalità come se fosse una persona. La pubblicità ha dato vita a personalità distinte per rappresentare la marca, dal cowboy di Marlboro ai testimonial del «*think different*» di Apple. Se la pubblicità ci ha abituati a forme creative capaci di condensare la personalità di marca in campagne pubblicitarie con spot e annunci preconfezionati, è evidente che la comunicazione sul web dia più margini di espressione. In ciò può esserci sia un vantaggio sia un rischio. Il vantaggio è che il brand acquisti maggiore ricchezza. Il rischio è che la personalità di marca perda coerenza e sia intensamente determinata dal pubblico, prendendo anche connotazioni incongrue.
- **Cultura** (*Culture-values*): la marca ingloba in se stessa un universo culturale e un sistema di valori di appartenenza. Un brand può evocare il paese d'origine, la cultura che lo permea oppure il *know how* e la tecnologia che possiede; l'universo culturale è essenziale nell'istituire la relazione prodotto/marca e nel legittimarne il comportamento¹⁰⁰. Ad esempio, il paese d'origine o di aspirazione può essere connotato culturalmente: Swatch, il brand elvetico, richiama la Svizzera come universo di riferimento. Il brand italiano di abbigliamento sportivo Napapijri fa esplicito riferimento alla cultura nordica norvegese raffigurando, tra l'altro, la bandiera nel logo. Il web, opportunamente utilizzato, può essere uno strumento eccezionale per espandere le valenze socioculturali del brand.
- **Rappresentazione mentale** (*Consumer mentalisation*): è l'immagine che il consumatore ha di se stesso e che deve trovare conferma nel brand scelto. Se il riflesso è la rappresentazione esterna della marca, qui si tratta della rappresentazione mentale che il consumatore tende a fare di se stesso in rapporto alla marca. Così chi usa Mac può pensare di essere più *smart* di chi usa un pc o chi sceglie H&M può pensare di saper vestire alla moda senza spendere una fortuna. Così anche chi consuma Illy è indotto a pensare di essere un intenditore di caffè molto di più di chi sceglie altre marche. Nei social media, la rappresentazione mentale di una marca è il risultato di una maggiore quantità di messaggi, stimoli e interazioni che viaggiano in tutte le direzioni, non solo tra marca e consumatore, ma anche tra i consumatori stessi¹⁰¹.

100 *Ibid.*

101 Sassoon, J. *Web Storytelling. Costruire storie di marca nei social media*, Milano, Franco Angeli, 2012.

- **Immagine riflessa** (*Reflected consumer*): è la maniera in cui i clienti di un brand si identificano con le caratteristiche del brand stesso: come vorrebbero essere “visti” dagli altri, in quanto consumatori di una marca; un'immagine da non confondere, come sottolinea Kapferer, con il target reale. Il riflesso è più sbilanciato sull'io ideale che su quello reale di clienti. Così la virilità per Denim o il coraggio e l'avventura per Sector, la capacità e il piacere di guidare per BMW. La pubblicità ci ha abituati per decenni a immagini idealizzate, stereotipate e poco vicine alla realtà. La propensione dei social media per una comunicazione più autentica e trasparente non consente più di eccedere con modelli ideali come nel passato e invita a dare una rappresentazione che rispecchi la realtà.
- **Relazione** (*Relationship*): è il rapporto tra brand e consumatori. Rappresenta le modalità che il brand attiva per creare una relazione con i propri consumatori assumendo caratteristiche simili a un rapporto personale (amicizia, intimità, passione, legame nostalgico ecc.). I social media offrono al brand spazi di relazione prima impensabili, che si fondano su legami più stretti e densi di significato. A questo proposito, è necessario trovare il giusto equilibrio nel modo in cui la marca si rapporta con i propri fan e calibrare il tipo di linguaggio da utilizzare. Il fatto che la marca sia chiamata a interagire, a esporsi e parlare di più accentua i rischi specie se l'azienda non ha costruito un team guidato da un buon *community manager*¹⁰².

Il prisma di Kapferer rappresenta una figura chiusa che contiene un'esperienza complessa ricca di significati cognitivi ed emotivi. Le sei facce sono in continuo dialogo e interconnesse con un'evidente influenza reciproca. La definizione del prisma aiuta a delineare l'identità della marca, ne traccia il campo di significato, tiene conto della storia, ne contraddistingue le peculiarità e aiuta a definire il territorio sul quale progettare la comunicazione e la creatività.

3.5.3 Brand image

Kapferer oppone il concetto di identità a quello di immagine (*brand image*): il primo corrisponde all'emissione volontaria della comunicazione ed è come l'impresa vorrebbe essere percepita; il secondo è frutto della ricezione e cioè si focalizza su come un target di individui percepisce il brand. La brand image si riferisce, dun-

102 Il *community manager* è la figura professionale che si occupa di gestire comunità virtuali con una comunicazione efficace; in particolare promuove, controlla, analizza e valuta le conversazioni che si svolgono sulle varie risorse web (siti, blog, social network) e costruisce e gestisce la relazione con gli stakeholder online.

que, alla decodifica e interpretazione del brand da parte del consumatore. In altre parole, la differenza tra identità e immagine sta nel fatto che l'immagine è quella percepita dal consumatore che riflette il modo in cui l'identità viene comunicata. In termini di gestione, l'identità precede l'immagine perché è ciò che la sostanzia.

L'immagine di marca è, dunque, il significato psico-sociale del brand che si forma nella mente del consumatore. Lambin la definisce come «l'insieme delle rappresentazioni mentali, cognitive e affettive che una persona o un gruppo di persone creano per una marca o un'impresa»¹⁰³. Questa visione è simile alla definizione formulata da Aaker, il quale afferma che la brand image è «un insieme di associazioni, organizzate in modo significativo»¹⁰⁴.

L'immagine è rappresentata da un reticolo di significati creati dalle persone che possono presentarsi come più o meno favorevoli e con diversi livelli di conoscenza e comprensione.

La brand image può essere analizzata con diverse tecniche come, ad esempio, l'utilizzo del differenziale semantico¹⁰⁵. Il metodo del differenziale semantico si basa sulle valutazioni espresse dagli intervistati che vengono esposti a una serie di scale di aggettivi bipolari per definire un brand. Tale strumento permette di rappresentare l'insieme degli stati affettivi che la marca porta con sé. Agli intervistati viene chiesto di darne una valutazione secondo una scala di aggettivi antitetici (ad esempio: banale-innovativo, formale-informale, maschile-femminile, preciso-vago e molti altri). Ogni gradazione è costituita da punti di massima intensità fino a minima intensità. I dati vengono, quindi, riportati visivamente su una tabella. Il risultato di queste analisi consente di misurare gli atteggiamenti dei consumatori rispetto a una determinata marca in termini sia di performance con riferimento alle caratteristiche funzionali del prodotto sia, e soprattutto, al livello dei valori simbolici che sono associati alla sua immagine.

3.5.4 Brand equity

La marca svolge un ruolo fondamentale nell'orientare l'acquisto dei consumatori. Le funzioni, i benefici e le potenzialità si sintetizzano anche economicamente nel concetto di *brand equity*. La *brand equity* rappresenta, infatti, la sintesi del valore

103 Lambin, J.J. *Marketing strategico e operativo*, Milano, McGraw Hill, 2004.

104 Aaker, D.A. *Managing Brand Equity. Capitalizing on the value of a brand name*, New York, The Free Press, 1991 (versione italiana: *Brand equity: la gestione del valore della marca*, Milano, Franco Angeli, 1997).

105 Il differenziale semantico è una tecnica di valutazione psicologica, ideata da Osgood, Suci e Tannenbaum nel 1957.

della marca, nella prospettiva del consumatore e dell'impresa ed è, forse, il patrimonio più ricco di un'azienda; le imprese destinano infatti importanti risorse per difendere e acquisire le marche. Secondo Aaker la *brand equity* è definibile come «l'insieme delle risorse (o dei costi) legate al nome e al simbolo della marca che si aggiungono al (o devono essere sottratti dal) valore che un bene o servizio fornisce ai clienti di un'impresa e alla stessa impresa»¹⁰⁶. Per Keller essa è «l'effetto differenziale che la conoscenza della marca esercita sulla risposta del consumatore alle azioni di marketing della marca stessa»¹⁰⁷. Le marche hanno un valore finanziario perché sono oggetto di valutazioni ai fini di acquisizioni e fusioni. Uno dei metodi di calcolo della *brand equity* è quello di Interbrand, una delle imprese internazionali più autorevoli di valutazione del brand. I fattori principali che la definiscono sono: l'autenticità, la rilevanza, la differenziazione, la coerenza, la presenza e la comprensione/conoscenza delle qualità distintive¹⁰⁸.

La *brand equity* è il risultato del giudizio complessivo espresso sul brand, poiché il valore della marca «risiede nella mente del consumatore dove essa nasce, cresce e si sedimenta»¹⁰⁹. Per queste ragioni, è un tema molto caldo del brand management in termini di azioni di marketing.

Uno tra i modelli più noti per descriverne il valore è quello della CBBE (*Customer Based-Brand Equity*). Elaborato da Kevin Lane Keller nel 1993, tale modello si basa su un semplice presupposto: il potere di una marca consiste in ciò che i consumatori hanno imparato, sentito, visto o udito a proposito di uno specifico brand nel corso del tempo, attraverso le loro esperienze dirette e indirette.

Il percorso di creazione del valore di marca, secondo il modello della CBBE, si può identificare in quattro fasi sequenziali. Queste sono rappresentative di una serie di domande che i consumatori si pongono regolarmente in merito a un brand:

1. Identità del brand (Chi sei?)
2. Significato del brand (Cosa sei?)
3. Reazioni al brand (Cosa penso di te? Quali sensazioni susciti in me?)
4. Relazione con il brand (Quale relazione può esserci fra te e me? Che tipo di associazione e di legame vorrei avere con te?)

Lo strumento operativo utilizzato per inquadrare le quattro fasi è quello di una piramide formata da sei blocchi, ognuno dei quali rappresenta un diverso livello

106 Aaker, D.A. *op. cit.*

107 Keller, K.L. *Strategic brand management: Building, Measuring and Managing Brand Equity* (4th ed.) New York, Prentice Hall, 2012.

108 www.interbrand.com

109 Keller, K.L.; Busacca, B.; Osilio, M.C. *La gestione del brand*, Milano, Egea, 2005.

di costruzione (dal più basso al più alto) del brand. In sostanza, creare il valore di una marca significa raggiungere la punta della piramide, luogo dove si trovano le marche più forti, quelle che riescono a stabilire una relazione in sintonia con il consumatore.

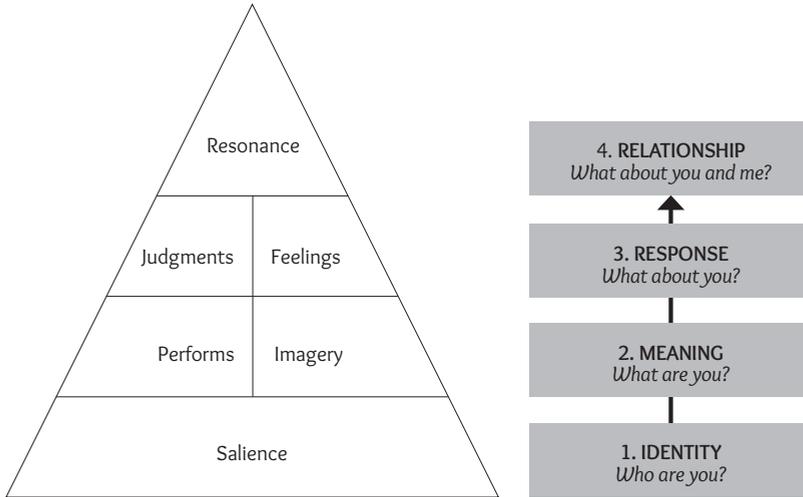


Tabella 8 - Modello CBBE (Customer Based-Brand Equity)

Fonte: Keller, K.L. *Strategic brand management: Building, Measuring and Managing Brand Equity* (4th ed.) New York, Prentice Hall, 2012.

Tabella 8. Modello CBBE (Customer Based-Brand Equity). (Fonte: Keller, K.L. *Strategic brand management: Building, Measuring and Managing Brand Equity* (4th ed.) New York, Prentice Hall, 2012)

- **Prominenza della marca (*Salience*)**

La prominenza fa riferimento alla conoscenza che i consumatori hanno della marca, ovvero alla capacità dei consumatori di riconoscerla e richiamarla alla memoria, identificandola in diverse circostanze.

Un brand molto prominente gode di una conoscenza profonda e ampia al tempo stesso, per cui i clienti pensano sempre alla marca in una serie di possibili situazioni di consumo. La prominenza del brand costituisce un primo passo importante nella costruzione del suo valore, ma generalmente non è sufficiente.

- **Performance e immaginario della marca (*Performs, imagery*)**

Dare significato a un brand è importante per stabilire da che cosa è caratterizzato. Il consumatore, mediante le esperienze dirette o indirette, crea delle associazioni alla marca legate alle performance del prodotto/servizio, all'immaginario e alle associazioni che suscita. Secondo Keller, queste associazioni sono in merito al profilo degli utilizzatori, alle situazioni d'acquisto, alla personalità, ai valori, alla storia, alla tradizione e alle esperienze del brand.

- **Giudizi e sensazioni della marca** (*Judgements, feelings*)

Suscitare nei consumatori reazioni positive alle associazioni create sia dal punto di vista cognitivo (giudizi sulla qualità percepita, credibilità, affidabilità) che da quello emotivo (sensazioni di sicurezza, autostima, eccitazione, divertimento ecc.): queste risposte al brand possono essere distinte nel caso si tratti di giudizi o sentimenti, a seconda, come dice Keller, che il consumatore «valuti con la testa o con il cuore».

- **Risonanza della marca** (*Resonance*)

L'ultima fase si focalizza sulla relazione e sul livello d'identificazione personale che il consumatore ha nei confronti del brand. La risonanza di brand si riferisce alla natura della relazione fra i consumatori e la marca, quanto si sentono in sintonia con essa e quanto lo dimostrano con azioni concrete a favore del brand.

Secondo il modello di Keller, una marca forte è capace di attrarre sia sotto il profilo cognitivo che sotto quello emotivo.

Il modello CBBE, pur se schematico, è interessante perché descrive il valore del brand attraverso un percorso strategico in contrasto con gestioni opportunistiche e tattiche.

Occorre sposare una prospettiva strategica di lungo periodo, incentrata sull'identificazione delle leve generatrici del valore di marca e sulla realizzazione di un sistema di misurazione costante di tale valore. Affinchè la marca possa affermarsi nel tempo è necessario che essa si carichi di una capacità espressiva definita, percepibile e soprattutto stabile nel tempo¹¹⁰.

La relazione con il consumatore che ne rappresenta l'apice, è il punto d'arrivo. Se molto positiva, questa relazione avrà come risultato una maggiore fedeltà e senso di attaccamento nel lungo periodo, minor vulnerabilità competitiva, politiche di *premium price*, possibilità di estendere il brand, opportunità di *licensing*.

Un altro modello per la misurazione della *brand equity* è il modello BAV (*Brand Asset Valuator*). Si tratta di uno strumento messo a punto dalla nota agenzia di comunicazione Young & Rubicam. Questo modello è studiato e citato da Keller e Aaker e gli studiosi Verbeeten e Vijn sostengono che sia uno dei modelli di ricerca del brand maggiormente comprensibili nella sua globalità¹¹¹. L'obiettivo

110 Keller, K.L. *op. cit.*

111 Verbeeten, F.H.; Vijn, P. "Do strong brands pay off? An Empirical Investigation of the relation

principale di questo strumento è quello di cercare di capire come nasce, si sviluppa ed eventualmente decade il valore di una marca, permettendo di avere un'indicazione d'intervento da parte delle politiche di marketing. Il BAV si basa sul fatto che la costruzione di una marca di successo passa attraverso una successione precisa di percezioni per il consumatore¹¹²:

1. **Diversità** o capacità di distinguersi nella percezione del pubblico (*Differentiation*)
2. **Rilevanza** o capacità di corrispondere ai bisogni del pubblico (*Relevance*)
3. **Stima** o considerazione in cui la marca è tenuta (*Esteem*)
4. **Conoscenza** intima e familiarità con il brand. La considerazione che la marca faccia parte del proprio mondo (*Knowledge*)

Ciò che importa di queste quattro dimensioni non è solo la grandezza in assoluto di ognuna di queste, ma anche l'armonia della loro successione e, quindi, i rapporti che si instaurano tra loro.

Il primo pilastro è la diversità, cioè la peculiarità percepita di una marca: ciò che la distingue dalle altre ed è la sua prima ragione di esistere. L'importanza del ruolo di questo presupposto è esemplificata dalla crescita di una marca. Il declino della diversità e l'omologazione sono un chiaro segnale d'allarme: significa che brand, un tempo di successo, stanno appassendo.

Il secondo pilastro è la rilevanza: se una marca, benché diversa, non è di reale beneficio ai consumatori, difficilmente riuscirà a crescere. La rilevanza indica la grandezza di espansione possibile.

La combinazione dei primi due pilastri rappresenta la vitalità di una marca e il suo potenziale di crescita per il futuro. La sfida è quella di creare una "diversità rilevante".

Il terzo pilastro identificato è la stima, intesa come considerazione in cui è tenuta la marca da parte dei consumatori. Se è riuscita a consolidare la sua diversità rilevante e a conquistare un'alta considerazione, la conoscenza intima e familiarità, quarto pilastro, risulta il punto culminante di questo percorso. La combinazione di stima e conoscenza della marca ne rappresenta la statura e la grandezza.

Il modello di BAV, messo a punto da Young & Rubicam, contiene un'estensione con gli archetipi, denominato *BrandAssetArchetypes*¹¹³. Il modello di studio

between Brand Asset Valuator and Financial Performance", in *NRG Working Paper* n. 06-03, 2006.

112 Lombardi, M. "Un nuovo modello di valutazione del valore di marca: Il Brand Asset Valuator", in *Micro & Macro Marketing*, a VII n. 3, dicembre, 1998.

113 www.yrbav.com

elaborato Y&Rchetypes, si basa sull'impiego di 12 archetipi e misura le valenze archetipiche dei brand, analizzandone anche il potenziale. Il BAV applica la teoria degli archetipi alla personalità di marca con l'idea che questa possa rendere una marca unica e fortemente riconoscibile.

3.6 Archetypal branding

L'approccio archetipico permette di analizzarne in profondità le componenti della marca per definire la strategia di comunicazione con maggiore consapevolezza grazie alla mappa di lettura che fornisce. L'*archetypal branding* ha come base il concetto di archetipo, che etimologicamente deriva dal greco antico *archetypon*, composto da *arché* (che vuol dire principio, originale) e *topos* (che è modello, marchio, esemplare). Gli studi recenti ne hanno trattato le implicazioni per la definizione dei tratti della marca. Margaret Mark, brand guru, e Carol S. Pearson, psicologa che per molti anni ha studiato l'integrazione della psicologia junghiana con il brand management, hanno trattato per prime esaurientemente l'argomento¹¹⁴, tracciando una mappa delle tipologie e dei significati degli archetipi a confronto con le marche. Quello che ne consegue è un approccio al brand di tipo socio-antropologico e psicologico. Nel loro libro «*The Hero and the Outlaw*», le autrici dimostrano che l'integrazione dell'archetipo influenza il successo della marca e che le marche con un'identità allineata a un archetipo diventano potente espressione di significato coerente e duraturo.

Ma cosa sono gli archetipi? Se nella tradizione platonica gli archetipi coincidono con le "idee", cioè i modelli trascendenti ed eterni delle cose, nella psicologia analitica di Carl Gustav Jung¹¹⁵, gli archetipi sono i contenuti dell'inconscio collettivo¹¹⁶. Si tratta di schemi e immagini primordiali, che rappresentano una sorta di prototipo universale attraverso il quale si interpreta ciò che si osserva e sperimenta. Da Jung deriva l'idea che le strutture fondamentali e universali della psiche e i modelli formali dei suoi sistemi relazionali sono modelli archetipici. Come gli organi fisici, essi ci vengono dati sin dalla nascita con la psiche stessa e sono solo in parte modificati dai fattori storici e geografici. Per questo sono universali e senza

114 Mark, M.; Pearson, C. S. *The Hero and the Outlaw: Building Extraordinary Brands Through the Power of Archetypes*, New York, McGraw-Hill, 2001.

115 Jung, C. G. *Gli archetipi dell'inconscio collettivo*, Torino, Bollati Boringhieri, 1982.

116 L'inconscio collettivo è per Jung una parte della psiche che si distingue dall'inconscio personale perché non deve la sua esistenza all'esperienza personale. I contenuti dell'inconscio collettivo devono la loro esistenza esclusivamente all'eredità e non sono mai stati nella coscienza.

tempo. La natura fondamentale dell'archetipo non è accessibile direttamente e si manifesta nel linguaggio figurato, nei miti, nei simboli onirici, nelle rappresentazioni, nelle immagini.

La psicologia dopo Jung, ha sviluppato gli studi sugli archetipi. James Hillman, ritenuto il padre della moderna psicologia archetipica, considera l'anima come l'archetipo della psiche e, nei suoi scritti, restituisce all'anima la sua centralità. Il fare anima (*soulmaking*) è per Hillman¹¹⁷ ricollegare l'anima – e con essa tutto l'uomo – a quell'universo di simboli, miti, emozioni, forme artistiche, icone, con le quali l'uomo ha a che fare continuamente nella sua vita reale.

I grandi brand globali conoscono e utilizzano il potere degli archetipi e con essi esprimono significati iconici, profondi e universali. Apple, ad esempio, è un brand iconico il cui archetipo è quello del Ribelle: «*Think Different*» è l'invito ad andare controcorrente. Il logo della mela con l'impronta del morso sta a simboleggiare il primo atto di ribellione, quello cioè di Adamo ed Eva che mangiano il frutto proibito dell'albero della conoscenza. La reputazione di Apple, legata all'innovazione continua, si rifà all'archetipo del Ribelle costruttivo e indipendente che lotta contro il conformismo con creatività e immaginazione.

Victoria Secret, il brand americano famoso per la lingerie sexy e provocante, il cui nome deriva dalla regina Vittoria e dal suo segreto di regina severa e puritana, in realtà assolutamente capace di deliziarsi, evoca la trasgressione e, con essa, l'archetipo dell'Amante. Nike, il cui nome deriva dalla mitica dea alata della vittoria, rappresenta l'archetipo dell'Eroe vittorioso che sa spingersi oltre i propri limiti. Con il suo «*Just do it*» Nike promuove la virtù eroica e il coraggio di agire. La sua comunicazione fortemente aspirazionale è legata alla performance sportiva e ai momenti decisivi per raggiungere la vittoria.

Dagli studi di Mark e Pearson emerge che i brand che si rifanno all'*archetypal branding* sono percepiti in modo più chiaro e preciso dalle persone. Questo vuol dire che essi arrivano più di altri a toccare corde profonde della psiche umana perché l'archetipo si connette immediatamente a uno schema e a un immaginario che è già dentro di noi. Le marche con questa forte valenza sono riconosciute meglio perché i concetti che rappresentano sono più grandi del loro prodotto o servizio; il prodotto o servizio è semplicemente un aspetto del loro significato.

117 James Hillman, psicoanalista junghiano, filosofo dalle molteplici ascendenze culturali è considerato, dopo Jung, il vero padre della «psicologia archetipica». Nei suoi molti scritti, enfatizza il fallimento della razionalizzazione occidentale nei confronti della comprensione dell'anima, ritenendo che lo spirito di ragione, dominante negli ultimi secoli, invece di "coltivare l'anima", l'abbia semplicemente soffocata con il volerla controllare esaustivamente in modo razionalistico. Vedi Hillman, J. *Il Codice dell'anima*, VII edizione, Milano, Adelphi, 2009.

La psicologia archetipica e l'*archetypal branding* forniscono una lettura e una decodifica della psicologia profonda del brand che è molto utile per la strategia di comunicazione.

L'analisi e la conoscenza delle valenze archetipiche della marca possono far capire i punti di debolezza e suggerire alcune linee guida da seguire nella comunicazione per dare messaggi capaci di creare empatia ed essere compresi pienamente dalle persone.

Mark e Pearson puntualizzano che, spesso, la pubblicità si ferma a uno stadio di archetipo molto superficiale senza esplorare livelli più profondi. La tendenza è quella di ridurre gli archetipi a degli stereotipi senza vita. In realtà, l'archetipo fornisce una riserva inesauribile di racconti, immagini, evoluzioni a cui attingere. Veri e propri simboli sono, per questo, carichi di allusioni e ricchezza di significati che raffigurano anche valenze contrapposte: ritmo negativo e positivo, luce e ombra.

Il loro studio approfondito è fonte d'ispirazione per lo sviluppo creativo della comunicazione di marca in quanto svela il linguaggio delle immagini e delle rappresentazioni alle quali fanno riferimento.

Il modello di Mark e Pearson, presenta 12 archetipi che possono essere raggruppati secondo quattro principali motivazioni. L'*Innocente*, l'*Esploratore* e il *Saggio* sono alla ricerca del fine ultimo e, per questo, utilizzano strategie diverse. L'*Innocente* è alla ricerca del paradiso e della felicità con le sue caratteristiche proprie di purezza, bontà e integrità; l'*Esploratore* è alla ricerca di se stesso e fugge dal conosciuto per sperimentare il nuovo - coincide con l'avventuriero, l'iconoclasta e l'individualista; il *Saggio* è alla ricerca della verità e usa come risorse principali l'intelligenza, la saggezza, l'analisi, la conoscenza.

L'*Eroe*, il *Ribelle*, il *Mago* rappresentano il cambiamento e sono protagonisti senza paura, che si assumono rischi per lasciare la loro impronta nel mondo. L'*Eroe* che combatte l'ingiustizia usa il coraggio, la forza, la capacità; è anche il supereroe, il soldato, l'atleta vittorioso. Il *Ribelle* è un anticonformista dallo spirito libero che è spinto da un senso di vendetta e di rivoluzione a creare elementi di forte rottura fino anche a distruggere; il *Mago* è il visionario, l'innovatore, il guaritore che sviluppa la conoscenza delle leggi del mondo e dell'universo.

L'*Uomo Comune*, l'*Amante* e il *Burlone* sono archetipi legati al desiderio di appartenenza, di connessione con gli altri. L'*Uomo Comune* è il realista, l'uomo semplice, solido, cittadino virtuoso e buon vicino, che crede nella dignità naturale e nell'uguaglianza e che desidera fortemente appartenere alla sua comunità; l'*Amante* cerca intimità e piacere sensuale tanto da farsi molto attraente fisicamente ed emozionalmente e sperimentare livelli di infatuazione, innamoramento.

Motivazione: ricerca del fine ultimo	
Innocente Innocent	desiderio: raggiungere il paradiso risorse: purezza di cuore, bontà, ottimismo, integrità luce: felicità e fede - ombra: rifiuto e punizione brand: Coca-Cola
Esploratore Explorer	desiderio: trovare se stesso attraverso l'esplorazione del mondo risorse: autonomia, ambizione, capacità di seguire l'istinto luce: completezza di vita - ombra: alienazione, paura del vuoto brand: Starbucks
Saggio Sage	desiderio: ricercare la verità risorse: intelligenza, saggezza, conoscenza luce: equilibrio - ombra: dogmatismo, disconnessione dalla realtà brand: Barnes and Noble
Motivazione: lasciare la propria impronta nel mondo	
Eroe Hero	desiderio: dimostrare il proprio valore con azioni difficili e coraggiose risorse: coraggio, forza, capacità, competitività luce: combattere l'ingiustizia - ombra: arroganza e ossessione per la vittoria brand: Nike
Ribelle Outlaw	desiderio: vendetta e rivoluzione risorse: anticonformismo, spirito libero, outsider luce: rivoluzione contro l'ingiustizia - ombra: condotta criminale brand: Harley Davidson
Mago Magician	desiderio: conoscere le leggi fondamentali dell'universo risorse: visione, genialità, innovazione luce: capacità di rendere il sogno realtà - ombra: manipolazione, stregoneria brand: MasterCard
Motivazione: desiderio di appartenenza e connessione con gli altri	
Uomo Comune The Regular Guy/Gal	desiderio: essere in connessione con gli altri risorse: realismo, empatia, solidità luce: uguaglianza e dignità - ombra: non accettazione e esilio brand: Wrangler jeans
Amante Lover	desiderio: intimità e esperienza di piacere sensuale risorse: passione, sensualità, gratitudine, dedizione luce: amore e esperienza dell'estasi - ombra: rifiuto, perdita d'identità brand: Chanel
Burlone Jester	desiderio: vivere l'attimo con gioia risorse: giocoso, scherzoso, divertente luce: divertimento - ombra: irresponsabilità, auto-indulgenza brand: Pepsi
Motivazione: dare stabilità e struttura al mondo	
Altruista Caregiver	desiderio: proteggere le persone risorse: generosità, altruismo, saper aiutare e supportare gli altri luce: compassione - ombra: martirio e ingratitudine brand: Campbell's
Creatore Creator	desiderio: creare qualcosa che duri nel tempo risorse: creatività, immaginazione, abilità artistica luce: dare forma alla visione - ombra: mediocrità di visione e di esecuzione brand: M.A.C Cosmetics
Sovrano Ruler	desiderio: esercitare controllo e dare ordine e armonia risorse: responsabilità, leadership, autorevolezza luce: creare prosperità - ombra: comportamento tirannico e manipolatorio brand: Ralph Lauren

Tabella 9.1 12 archetipi. (Fonte: elaborazione da Mark, M.; Pearson, C.S. *The Hero and the Outlaw. Building Extraordinary Brands Through the Power of Archetypes*, McGraw-Hill, New York, 2001)

mento, amore spirituale ed estasi; il *Burlone* vive ogni momento con pienezza e divertimento, giocoso e scherzoso, si gode la vita e interagisce costantemente con gli altri.

L'*Altruista*, il *Creatore* e il *Sovrano* sono archetipi legati al desiderio di stabilità, sicurezza e ordine. L'*Altruista* è mosso da generosità, desiderio di aiutare gli altri e proteggerli seguendo la sua natura compassionevole; il *Creatore* o artista, inventore, sognatore è spinto dal desiderio di dare vita a qualcosa che duri nel tempo e vuole dare forma alla visione, sviluppando creatività e immaginazione; il *Sovrano* vuole dominare il caos attraverso il controllo e l'ordine per creare prosperità, mosso da un forte senso di leadership e responsabilità.

Questi archetipi descrivono, nelle loro linee essenziali, ciò che sta alla base di un vissuto comune e senza tempo. Le figure archetipiche possono essere la fonte per lo sviluppo di un brand immediatamente riconoscibile perché si rifà e racconta una struttura preesistente. L'idea essenziale dell'*archetypal branding* è che nel mondo intensamente competitivo del marketing sia necessario identificare l'anima della marca ed esprimerla simbolicamente in modi capaci di richiamare sentimenti e pulsioni universali.

Starbucks e l'archetipo dell'Esploratore – CaseStudy

Starbucks, classificato da Interbrand tra le 25 grandi marche globali del ventunesimo secolo, con oltre 18.000 negozi in 62 paesi, esprime coerentemente l'archetipo dell'Esploratore nel nome, logo, packaging, coffee shop, prodotto, servizio. Il primo negozio Starbucks fu aperto a Seattle nel 1971 da tre amici: Jerry Baldwin, un insegnante di inglese, Zev Siegel, un insegnante di storia, e Gordon Bowker, uno scrittore. L'idea iniziale, portata poi alla grande svolta internazionale da Howard Schultz, attuale Ceo della compagnia che l'acquistò nel 1987, fu quella di creare un brand nel caffè che ne enfatizzasse le qualità esotiche d'importazione da terre lontane. Il tema dell'Esploratore parte dal nome stesso. Il nome deriva dal personaggio Starbuck del grande romanzo di Herman Melville, *Moby Dick*. Primo ufficiale a bordo della baleniera Pequod, Starbuck è in forte contrasto con il capitano Achab che è ossessionato dall'uccisione della balena bianca MobyDick, tanto da venir meno alle sue responsabilità di comandante. Di origini quacchere, Starbuck è fisicamente alto e magro e di carattere severo e coscienzioso. Descritto come "l'uomo più cauto che si possa trovare nella baleneria", prudente ma non codardo, sarà uno dei più riluttanti ad assecondare il folle piano di Achab, che porterà alla morte di tutto l'equipaggio.

Se leggiamo l'attacco alla balena di Achab come tentativo umano distruttivo e devastante, così possiamo capire l'importanza che la catena Starbucks dà alla responsabilità e sostenibilità ambientale. Una percentuale dei profitti dell'azienda sono do-

nati per cause ambientali nei paesi produttori di caffè. Inoltre, nei propri coffee shop, Starbucks utilizza estensivamente materiale riciclabile per il packaging.

Il logo utilizzato è anche simbolico e fortemente riconoscibile. Il nome maschile è accompagnato dall'immagine stilizzata della sirena con i lunghi riccioli. La sirena è una grande figura mitologica carica di simbolismi legati alla seduzione e al mare. Il colore verde rinforza l'immagine ecologica e naturale. Per la decorazione interna dei coffee shop, Starbucks combina finiture in metallo con legno, reminiscenze di un veliero.

L'azienda importa caffè da molti luoghi esotici sparsi in Africa, Asia e America Latina e lo rende disponibile per una pausa veloce a milioni di clienti in tutto il mondo. La consumazione può avvenire in un luogo confortevole (il coffee shop, tra i primi a offrire gratuitamente il Wi-Fi) o per strada. L'Esploratore deve sempre continuare il suo cammino. L'ampia gamma di caffè, latte, sciroppi rende l'esperienza di consumo altamente personalizzabile. Negli Stati Uniti, Starbucks ha stretto collaborazioni con linee aeree e ferries (enfaticando il tema *on-the-road* dell'Esploratore), con le librerie Barnes & Nobles (luogo per eccellenza di scoperta intellettuale) e nei college (l'archetipo dell'Esploratore è molto attivo nei giovani adulti).

La catena è parte importante della cultura americana e la sua espansione e riconoscimento in tutto il mondo stanno a significare la forza di un brand capace di essere presente coerentemente in ogni dettaglio e attingere a un immaginario comune e culturalmente trasversale.

L'archetipo dell'Esploratore trova negli Stati Uniti la quintessenza del paese/brand rappresentativo di tutti gli elementi a esso connessi. Il paese stesso si basa sulla dichiarazione d'indipendenza che afferma il diritto della persona alla «vita, libertà e ricerca della felicità». Lo slogan «*Go west, young man*» che invitava giovani uomini e donne a esplorare e sistemarsi a ovest, dava letteralmente il senso e la direzione all'ambizione irrequieta americana dello spingersi oltre. L'attrattiva dell'export americano deve molto all'idea della possibilità di fuggire dalla realtà conosciuta per avventurarsi nel nuovo che dà libertà e possibilità di realizzazione individuale. Così, nel consumo di una Pepsi o di un paio di Nike, c'è, forse, un'adesione più o meno conscia allo spirito americano dell'Esploratore.

3.7 Oltre la marca. Il lovemark

Il *lovemark* è un concetto che dà una visione della marca in termini creativi e sensoriali. L'idea è stata ampiamente trattata in uno studio di Kevin Roberts, Ceo dell'agenzia Saatchi&Saatchi. Il concetto è molto semplice. In sostanza, Roberts lo spiega attraverso due variabili, quelle dell'amore e del rispetto. Se le marche attraggono amore e rispetto, i *lovemark* si definiscono come combinazione di grande amore per la marca accompagnata da alto rispetto. La sua teoria implica che le imprese devono andare oltre la creazione del brand e creare dei veri *lovemarks* per ottenere la fedeltà del cliente.

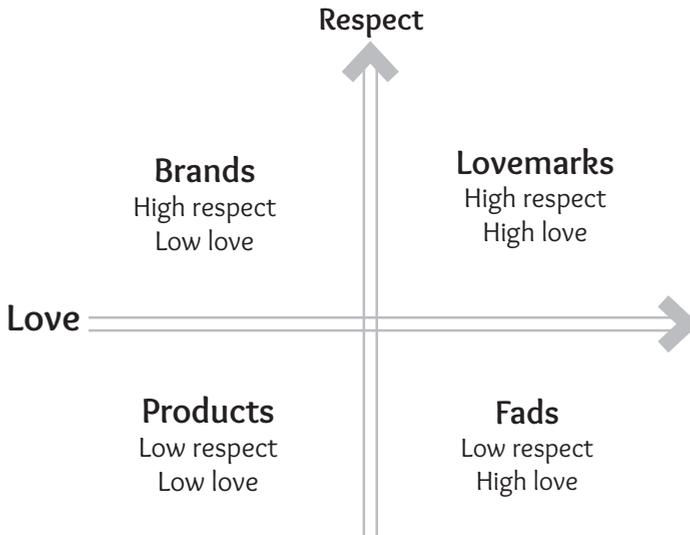


Tabella 10. Il *lovemark*. (Fonte: Roberts, K. *The lovemarks effect: Winning in the consumer revolution*, New York, Powerhouse Books, 2006)

Nella tabella 10 si evidenziano quattro quadranti. In basso a sinistra si trovano i prodotti a basso valore aggiunto, prodotti *commodities* indifferenziati, utili, ma che non sono differenziati. Nel quadrante in basso a destra, connotato da basso rispetto e alto amore, ci sono le mode passeggere, le tendenze e le infatuazioni: quello che può essere il *must-have* del momento, ma tra un mese è già passato, perché non riesce a durare nel tempo. Il quadrante in alto a destra è quello dove risiedono la maggior parte delle marche in grado di fornire benefits funzionali, solide performance, caratteristiche di superiorità (più nuove, più brillanti, più forti, più economiche). Di queste marche c'è bisogno, ma non sono ancora in grado di essere davvero amate. L'ultimo quadrante in alto a sinistra è il territorio cui ambire, quello del *lovemark* dove si coniugano al massimo livello l'amore e il rispetto.

Il *lovemark* si differenzia dall'esperienza di marca perché stabilisce una profonda connessione emozionale e solo il consumatore ne può decretare lo status. In questo senso, Apple, rispetto a Dell, ha un alto livello di amore e di rispetto mentre Dell ha un basso livello di amore, ma alto livello di rispetto. Se il rispetto si basa su performance, fiducia e reputazione della marca, per creare un *lovemark*, la marca deve aggiungere tre livelli di esperienza: mistero, sensualità e intimità¹¹⁸.

118 Roberts, K. *Lovemarks: The future beyond brands* (1st ed.). New York, Powerhouse Books, 2004 e Roberts, K. *The lovemarks effect: Winning in the consumer revolution*, New York, Powerhouse Books, 2006.

- Il *mistero* include le grandi storie che si rifanno ai miti, all'immaginario iconografico e ai sogni. Le storie sono un riflesso dei consumatori e con esse si muovono le emozioni e le azioni dei consumatori. Lo storytelling che si forma con l'esperienza del brand, stimola sensazioni e contribuisce a creare vissuti e percezioni positive e combina passato, presente e futuro.
- La *sensualità* si riferisce alle esperienze sensoriali legate alla vista, olfatto, udito, tatto e gusto. La musica ascoltata nel negozio o nel sito, i colori usati, il segno grafico o l'esperienza olfattiva durante l'acquisto sono esempi di esperienza sensoriale e rappresentazioni della sensualità della marca.
- L'*intimità* cattura le esperienze affettive e connettive tra consumatore e brand. Crea empatia perché ascolta e comprende le opinioni e le preferenze dei consumatori. Sa creare connessioni e ricorda gli eventi personali, come, ad esempio, il compleanno. Sa divertire e dare piacere muovendo sentimenti positivi. Con l'intimità, la marca si impegna in una relazione a lungo termine.

Per Roberts, il sentimento di amore verso la marca assume le stesse valenze dell'amore interpersonale nella psicologia sociale prendendone le associazioni cognitive, emozionali e di comportamento. La sua visione è di stimolo per la progettazione creativa e suggerisce una dimensione aumentata che, in quanto *lovemark*, accentua le valenze sensoriali ed emozionali.

CAPITOLO 4

Il piano di comunicazione: fase di strategia

4.1 Dagli obiettivi all'idea creativa

La fase di strategia è il cuore del piano di comunicazione. In questa parte del piano si prendono le decisioni e si progetta la comunicazione avendo acquisito la visione d'insieme. Le capacità richieste sono soprattutto di tipo logico-sintetico e creativo. Una volta compiuto il processo di ascolto e studio del contesto esterno e dei consumatori, dopo aver analizzato la concorrenza, conosciuto profondamente il brand e le sue implicazioni, si passa alla definizione degli obiettivi, del target di riferimento, della strategia creativa.

Questa fase è molto delicata e, in qualche modo, è la più appassionante, vera regia del piano di comunicazione. È necessario che lo sviluppo segua un processo capace di includere molti elementi e che sia in grado di produrne una sintesi. Secondo l'enciclopedia Treccani, la sintesi è «in generale, composizione, integrazione di parti o elementi che ha per scopo o per risultato di formare un tutto unitario (in contrapposizione ad analisi)». La sintesi, la cui etimologia stessa rimanda al «mettere insieme»¹¹⁹ è, dunque, la formazione di una nuova unità. Dalla sintesi emerge l'idea creativa, il vero valore aggiunto di ogni piano di comunicazione. L'idea creativa rappresenta per il piano di comunicazione una sorta di *fil rouge*, che lega le attività e gli strumenti e li fa convogliare agli obiettivi stabiliti. È il filo conduttore che garantisce la coerenza necessaria per rendere efficace il messaggio e produrre convergenza e sinergia comunicativa.

In questa fase del piano si definiscono, dunque, gli obiettivi, il target e la strategia creativa, avendo la piena conoscenza del contesto nel quale si opera, dei con-

119 *Synthesis* è il sostantivo greco che deriva, a sua volta, dal verbo greco *syntithenai* che significa «mettere insieme» composto dal prefisso *syn* (con) e dal verbo *tythénai* (mettere).

correnti, conoscendo a fondo il proprio brand e il prodotto/servizio. Per quanto la tecnologia possa essere di massimo supporto, la strategia è sempre una decisione e una responsabilità umana e, per questo motivo, straordinaria. Il bravo stratega è in grado di adattarsi ai cambiamenti e sa che può anche sbagliare, come pure fare la differenza. Questo è il divertimento.

4.2 Obiettivi di comunicazione

Gli obiettivi di comunicazione sono quelli che ci si prefigge di raggiungere con il piano. Rispondono a criteri qualitativi e quantitativi in linea con la missione e la visione dell'organizzazione.

Alcuni autori¹²⁰ differenziano i *goal* dagli obiettivi, affidando ai primi un approccio qualitativo in termini di crescita, sviluppo e immagine e ai secondi i risultati che si vogliono ottenere in modo misurabile.

Gli obiettivi devono essere «S.M.A.R.T.»¹²¹ ovvero:

- Specifici: devono definire con chiarezza ciò che si vuole ottenere
- Misurabili: permettono di misurare in modo concreto i risultati
- Accessibili: ovvero realizzabili e perseguibili con concretezza
- Realistici: devono prestare attenzione alle risorse che si hanno a disposizione.
- Tempestivi: ovvero si concentrano sul tempo massimo in cui si vogliono raggiungere i primi risultati rilevanti.

Rispetto alle finalità di un piano di marketing, gli obiettivi di un piano di comunicazione assommano parte cognitiva, emotiva e comportamentale. Questo vuol dire che le persone possono essere coinvolte su diversi piani: sul piano razionale attraverso la comunicazione dei vantaggi del prodotto; sul piano emotivo perché la marca crea empatia e ha la capacità di fare breccia sulle loro passioni; sul piano comportamentale perché possono essere spinte, attraverso l'esperienza diretta con la marca, a compiere un'azione.

120 Peretti, P. *Marketing digitale*, Milano, Apogeo, 2011.

121 *Ibid.*

4.3 Il target: verso una nuova segmentazione

La parola “target”, come molte altre parole utilizzate dal marketing, si rifà a un linguaggio militare e vuole dire *bersaglio*, *obiettivo*. Con la comunicazione orizzontale e bidirezionale il target si spoglia di quell’idea di bersaglio da colpire per trasformarsi in una nozione che definisce piuttosto la necessaria conoscenza del soggetto con il quale instaurare una relazione. Per creare un dialogo e delle relazioni soddisfacenti è necessario, dunque, conoscere e ascoltare a fondo le persone con le quali si desidera comunicare.

Con la crescita di complessità e frammentazione è oggi impossibile pensare di comunicare a un mercato di massa. Più vicino alla realtà è pensare piuttosto a una massa di mercati. Per questo la definizione del target assume un ruolo strategico ai fini della comunicazione.

Perché il discorso sia veramente efficace per le persone, occorre rendersi conto che non esiste un solo pubblico, ma molti pubblici diversi. Per questo esistono le tecniche di segmentazione.

La nascita del concetto di segmentazione ha radici antiche; gli antichi retori greci non usano questo termine, ma hanno chiaro il concetto e lo chiamano «adattamento dell’oratore all’uditorio». In tempi più recenti, Chaïm Perelman teorizza che ogni argomentazione è predisposta dall’oratore tenendo conto (coscientemente o inconscientemente) del suo uditorio. Per questo è possibile affermare che è l’uditorio a determinare la qualità dell’argomentazione¹²².

La segmentazione si può definire come un gruppo o *cluster* di individui che, secondo certi parametri, sono sufficientemente omogenei tra loro e sufficientemente diversi da tutti gli altri individui.

I metodi tradizionali di segmentazione impiegano sostanzialmente tre variabili: la segmentazione sociodemografica, quella secondo i comportamenti di consumo e quella psicografica.

La segmentazione sociodemografica

Il target è definito sulla base degli indicatori che ne danno il profilo e denotano età, sesso, livello d’istruzione, reddito, professione, stato civile e così via. Attualmente, le variabili sociodemografiche stanno perdendo d’importanza perché quello che stava alla base era l’idea che persone con le stesse caratteristiche avessero lo stes-

122 Perelman, C. *Trattato dell’Argomentazione. La nuova retorica*, Torino, Einaudi, 1976. Tra i più importanti teorici del secolo scorso, Perelman costruisce un ponte ideale tra vecchia e nuova retorica quando sostiene che ogni argomentazione è determinata dalla necessità di stabilire un contatto mentale con l’uditorio al quale si rivolge.

so comportamento di consumo. In realtà, i comportamenti di consumo sono, oggi, difficilmente raggruppabili unicamente sotto il profilo sociodemografico. Tuttavia, questi parametri possono essere utili per segmentare alcuni beni di consumo.

- *Età*: i desideri e le abilità del consumatore mutano con l'età e, quindi, ci possono essere strategie rivolte a specifiche fasce di età. Ad esempio, dentifrici come Crest e Colgate hanno tre linee di prodotti: per bambini, adulti e consumatori più anziani. Il brand Muticentrum, del gruppo americano Pfizer Inc., ha creato la linea di integratori over 50, oltre a sottolineare i diversi apporti nutrizionali necessari rispettivamente a uomo e donna.
- *Sesso*: gli uomini e le donne possono avere abitudini e comportamenti diversi in relazione al consumo di alcuni beni. Il metodo di segmentazione basato sul sesso di appartenenza è applicato molto nei settori fashion e nella cosmetica. Di recente, Sephora, catena di profumerie francesi acquisite dal gruppo LVMH nel '97, ha lanciato in Cina una campagna rivolta agli uomini il cui *claim* è «*Be a man*»: il messaggio incoraggia gli uomini delle giovani generazioni a prendersi cura di se stessi e a considerare l'acquisto di prodotti di cura estetica come atto maschile. La campagna che si è articolata su diversi canali, è stata fatta per cercare di abbattere la resistenza maschile a entrare in profumeria perché vissuta come mancanza di mascolinità e per incentivare gli acquisti di cosmetici da parte degli uomini.
- *Reddito*: la segmentazione per classi di reddito si applica a categorie quali autoveicoli, imbarcazioni da diporto, abbigliamento, viaggi. Tuttavia, non è necessariamente una variabile che permette di indirizzare davvero l'offerta ai migliori clienti e, oggi, risulta sempre meno rilevante legata com'era all'idea di *status symbol*. Per molti versi, quest'idea non sembra più così determinante come nel secolo scorso, segnata com'era dalla staticità implicita nella nozione, appunto, di *status*.

Le merci non sono più cose da possedere per sanzionare il proprio status ma oggetti-evento che interferiscono con le traiettorie esistenziali dei loro consumatori, programmi in azione che vogliono migliorare la qualità della loro vita, promettendo di fornire nuove potenzialità comunicative, procurare benessere fisico, migliorare l'efficienza professionale, propiziare nuovi incontri, armonizzare all'ambiente la vita dell'individuo, allargare le sue vedute¹²³.

123 Bartezzaghi, S. *Il falò delle novità*, Novara, De Agostini Libri, 2013.

La segmentazione secondo i comportamenti di consumo

Con questo metodo, i consumatori sono segmentati sulla base di variabili qualitative che si riferiscono a come e quando consumano la categoria di prodotti e la marca. La motivazione e la propensione verso l'acquisto sono influenzati da opinioni, conoscenze, atteggiamenti, intensità di frequenza e quantità.

In una decisione di acquisto le persone possono rivestire diversi ruoli: iniziatore, influenzatore, decisore, compratore e utente¹²⁴. Molti sono i modelli proposti sulle variabili comportamentali che studiano il livello di lealtà, la disponibilità all'acquisto, la frequenza d'uso e l'atteggiamento dei consumatori.

Secondo Rossiter & Percy¹²⁵ ci sono 5 tipologie di pubblico:

- Non consumatori che hanno una bassa o nulla conoscenza del prodotto/brand.
- Consumatori fedeli alla marca. Sono quelli che vanno difesi e mantenuti.
- Consumatori ballerini della marca. Sono dei consumatori fedeli che, però, optano anche per altre marche o prodotti. Per convincerli è richiesto un intervento di maggiore differenziazione rispetto alla concorrenza e un aumento della stima e percezione positiva verso la marca e il prodotto.
- Consumatori ballerini della concorrenza. Sono dei consumatori di altre marche che ogni tanto acquistano la nostra. Il loro potenziale è minore perché magari sono attratti solo dalle promozioni. Occorre, quindi, capire a fondo cosa li spinge e li motiva all'acquisto.
- Consumatori fedeli alla concorrenza. Qui il potenziale è basso e la marca e la conoscenza non sono coinvolgenti e non convincono. In genere, il costo per attrarre questo tipo di clientela è molto alto o addirittura ininfluenza.

La segmentazione psicografica

Nella segmentazione psicografica, i consumatori sono raggruppati per stili di vita attraverso l'analisi psicologica e sociologica dei loro comportamenti, motivazioni, valori, per creare una mappa dove trovare riferimento per il proprio target e capire perché si comporta in un certo modo. Lo stile di vita è, dunque, un *cluster* psicografico che rappresenta un gruppo di individui, misurato anche quantitativamente, che ha modelli di approccio esistenziali ed economici, aspirazioni, valori, atteggiamenti e comportamenti che sono discriminanti rispetto ad altri. Persone

124 Kotler, P.; Keller, K.L. *Il marketing del nuovo millennio*, Milano, Paravia Bruno Mondadori Editori, 2007.

125 Rossiter, J.R.; Percy, L. *Advertising communication and management*, New York, Mc-Graw-Hill, 1997.

appartenenti a uno stesso gruppo demografico possono avere profili psicografici molto diversi.

In Italia, esistono diversi istituti di ricerca che descrivono la popolazione in termini psicografici e forniscono ricerche continuative sull'evoluzione degli stili di vita degli italiani. I più noti sono *Sinottica* di GFK Eurisko, lo studio 3SC dell'Istituto GPF e Associati e il *4C's* (*Cross Cultural Consumer Characterisation*) di Young & Rubicam.

I diversi approcci indagano lo stile di vita dei consumatori, cercando di legare i comportamenti espressi nei confronti di un prodotto o servizio con le attività svolte, gli interessi e l'esposizione ai mezzi di comunicazione.

4.3.1 Il modello *Personas*

In realtà, lo scenario oggi è più complesso e le tecniche di segmentazione tradizionale, spesso, non si dimostrano efficaci o non appaiono abbastanza significative. Con la crescita di Internet, tale approccio è messo ancora più in discussione assieme alla difficoltà sempre maggiore di trovare modelli di clusterizzazione efficaci al fine della strategia di comunicazione.

Nella comunicazione digitale, oggi, si fa molto uso del modello *Personas*. Sembra che questo metodo fosse già in uso nel 1993 alla Apple, ma a consacrarlo sono state due pubblicazioni apparse negli Stati Uniti nel 1998: «*The persona lifecycle: keeping people in mind during product design*» di Pruitt e Adlin¹²⁶ e «*The inmates are running the Asylum*» di Alan Cooper¹²⁷. In sostanza, si tratta dell'evoluzione del concetto di *user profile* che, già dagli anni Ottanta, veniva utilizzato per visualizzare i clienti e immaginare i bisogni e desideri in relazione a prodotti e servizi.

Il modello *Personas* nasce esclusivamente per il web, così come la terminologia che gli è propria. Si parla di utente-tipo piuttosto che di cliente e di utilizzatore piuttosto che di consumatore. In realtà, il modello si presta a essere implementato anche per il piano di comunicazione integrata e mostra dei notevoli vantaggi per progettare la comunicazione in quanto non solo rende più concreto il target, ma aiuta ad approfondirne le tematiche e le problematiche.

Questa metodologia dà una rappresentazione in chiave di archetipo o utente-tipo personificando e dando un nome, una personalità e, spesso, anche delle immagini per individuare i protagonisti del progetto comunicativo come se fossero

126 Pruitt, J.; Adlin, T. *The persona lifecycle: keeping people in mind during product design*, San Francisco, Morgan Kaufmann Press, 1998.

127 Cooper, A. *The inmates are running the Asylum*, Indianapolis, Sams Publishing, 1998.

delle persone reali. I personaggi che vengono tracciati sono, dunque, una sintesi personificata e servono a individuare le motivazioni, le aspettative e gli obiettivi che guidano i comportamenti. La creazione di questi personaggi ha il vantaggio di essere semplice e intuitiva, di utilizzare profili come se si trattasse di persone reali che, con la loro verosimiglianza, aiutano e guidano a rimanere focalizzati durante tutta la progettazione. Inoltre, con un nome, un profilo, un volto e un'identità, la personificazione agisce in maniera efficace nelle singole decisioni: i personaggi sono al centro del progetto e le decisioni sono prese tenendo in considerazione le loro posizioni, i loro bisogni, i loro obiettivi.

Se, per certi versi, la metodologia *Personas* mostra molte affinità con la suddivisione tradizionale psicografica per stili di vita, per altri, dà il vantaggio di creare un messaggio pensato per qualcuno. Questa personificazione aiuta a immedesimarsi meglio e aumenta il livello di sensibilità. Pertanto, anche i personaggi prodotti non sono di fatto diversi da un segmento di mercato, ma si presentano in modo più personale e vero.

Questa metodologia rispetto a quella tradizionale permette, dunque, di essere maggiormente coinvolti e stimolati a conoscere come i vari Giulia, Andrea, Federico vorrebbero risolvere un problema, cosa li spinge a fare certe scelte, come si sentono maggiormente soddisfatti. Dialogare con una persona risulta, in ultima analisi, più semplice rispetto al dialogo con un segmento astratto.

Come si costruisce una *Persona*? Perché il modello sia rilevante occorre personificarlo e identificarlo in modo preciso. Dovrà, quindi, avere nome, età, vita familiare, ambiente di lavoro, background scolastico, obiettivi, modalità di utilizzo del prodotto o servizio, frasi citate, conoscenza di cosa è importante per lei/lui, motivazioni, bisogni. Può essere descritto in forma narrativa o per punti sintetici. È importante che il profilo sia basato sulla ricerca qualitativa e psicologica che si focalizza sui comportamenti e modi di pensare di archetipi di consumatori, evitando le idiosincrasie dei singoli individui.

Nel modello di Cooper, le *Personas* vengono suddivise in primarie e secondarie. Le primarie sono il gruppo più interessante e rappresentano il personaggio principale per la progettazione. Le secondarie sono un gruppo meno significativo dal punto di vista commerciale, ma con specifiche esigenze, in aggiunta a quelle del gruppo primario.

Per capire meglio la differenza tra la segmentazione classica e l'utilizzo della metodologia *Personas* si può riflettere sull'esempio di seguito riportato¹²⁸.

128 Questo esempio è liberamente tratto da Peretti, P. *Marketing digitale*, Milano, Apogeo, 2011.

Ipotizziamo di lavorare per un tour operator.

Segmentazione classica:

Il 37% delle donne di età compresa tra 23 e 35 anni desidera prenotare la propria vacanza online. Promozioni, offerte competitive e servizi *all included* di qualità sono fattori che influenzano questo segmento. Hanno una buona scolarità, vivono soprattutto nel Centro Nord. Non leggono riviste specializzate di viaggi e si rivolgono alla rete per conoscere mete e offerte. Dopo aver consultato l'offerta, per la maggior parte, abbandonano il sito e solo il 4,5% arriva alla transazione finale.

Modello Personas:

Angela ha 32 anni e vuole prenotare la prossima vacanza. È attenta ai costi e cerca le offerte migliori senza, però, rinunciare alla qualità. Desidera ottimizzare al massimo il suo budget e godersi una meritata vacanza al meglio, per questo pensa che sia più conveniente comprarla online. Lavora come assistente alle vendite in un'azienda internazionale a Padova e conosce la lingua inglese a un buon livello. Convive con il suo compagno e non ha figli. È preoccupata per eventuali truffe e teme che la qualità degli alloggi prenotati non rispecchi le immagini patinate mostrate nell'offerta. Teme anche che la mediazione di un operatore online per prenotare l'hotel possa comportare la mancata conferma della stessa. È convinta che l'online sia un'ottima soluzione per organizzare le vacanze, ma ha bisogno di essere rassicurata.

Aver ritenuto, in base ai dati disponibili (per esempio un alto tasso di abbandono prima del pagamento finale e di completamento della procedura di prenotazione), ai brainstorming e diversi focus group che Angela rappresenta un segmento importante per il tour operator ha permesso di darle un'identità, evidenziandone gli obiettivi, il comportamento, le necessità e le preoccupazioni per l'acquisto sul web.

Questo fa capire, con più immediatezza rispetto al metodo tradizionale di segmentazione, quali sono i bisogni e i desideri di Angela. Occorre definire un approccio in grado di stabilire una relazione di fiducia. Quello che emerge è la necessità di un sito ottimizzato, sicuro e facile da utilizzare oltre che una serie di servizi capaci di dare valore competitivo all'offerta che Angela sta cercando. Ad esempio, la possibilità di interagire con il tour operator, un numero telefonico da poter contattare, un servizio sms 24 ore in caso di problemi sul posto, un servizio di newsletter che sappia comunicare con lei e non sia solo un elenco patinato di offerte standard, la possibilità di accedere a commenti e immagini di chi ha già trascorso le vacanze sul posto, un link per consultare i feedback.

In ultima analisi, si intuisce che la definizione del target gioca un ruolo molto importante ai fini della definizione della strategia di comunicazione. Più il target è definito e disegnato in modo chiaro e competente, maggiori sono le possibilità di poter instaurare una relazione proficua e di fiducia con i propri consumatori.

4.4 La strategia creativa

Dopo aver analizzato accuratamente il target, si passa alla definizione della strategia creativa che s'intende perseguire per il raggiungimento degli obiettivi. La strategia è il ponte fra gli obiettivi e gli strumenti e indica il percorso che si vuole seguire. Essa rappresenta la sintesi di tutto il lavoro condotto, il punto di arrivo con la concettualizzazione dei contenuti e la formalizzazione del messaggio. La strategia creativa identifica le linee e le articolazioni comunicative per interagire con il proprio pubblico e raggiungere gli obiettivi prefissati. Va da sé che vi possono essere strade diverse per giungere alla meta. Un buon risultato è raggiunto quando il lavoro di analisi è stato eseguito con cura e il problema è stato digerito conoscendo tutte le implicazioni. Se il lavoro a monte è stato superficiale, è probabile che il risultato sia dozzinale e poco incisivo.

Nel disegnare la strategia creativa, il comunicatore arriva a una sintesi del processo di ricerca e analisi. Tale sintesi si presenta in una forma che è rappresentativa della complessità dell'avventura condotta. Tuttavia, non è l'unica soluzione possibile. In questo senso, la comunicazione è un processo continuo che dà sempre la possibilità di compiere nuove avventure e svelare nuove sintesi.

4.4.1 Dalla copy strategy a un nuovo modello operativo

La *copy strategy* o strategia creativa è stato il principale modello operativo utilizzato per la creazione di una campagna pubblicitaria a partire dagli anni Sessanta. Nato negli Stati Uniti, è stato assunto dalla stragrande maggioranza delle agenzie pubblicitarie che l'hanno fatto proprio con piccole variazioni e adattamenti personalizzati ed è il modello operativo universalmente riconosciuto per definire la strategia creativa.

La *copy strategy* è una piattaforma composita che serve per indicare i contenuti e la formalizzazione del messaggio. Si compone di cinque parti.

- *Main Promise*: è la promessa principale, il beneficio, il vantaggio, l'idea che il prodotto/brand offre al target di riferimento. Costituisce la ragione principale per cui il consumatore dovrebbe preferirlo rispetto alla concorrenza. Ad esempio: «Dash lava più bianco», «Geox respira», «Duracell dura di più», «i rotoloni Regina non finiscono mai». Le promesse possono essere tangibili o anche intangibili (es: «Valfrutta la natura di prima mano») e devono essere credibili e mantenute nel tempo.
- *Reason why*: è la ragione per credere alla promessa sostenuta. In altre parole, è la spiegazione e/o evidenziazione della principale caratteristica o performance del prodotto, che giustifica o accredita la promessa, rendendola possibile e

credibile; deve, quindi, essere convincente, dimostrabile e differenziante. Ad esempio, «Geox respira» perché ha la speciale suola con i fori.

- *Supporting evidence*: è l'insieme degli eventuali elementi che motivano e supportano la promessa. Può essere un elemento di prova che assicuri che la *main promise* e la *reason why* sono vere: una dimostrazione, un testimonial, un certificato scientifico, un brevetto e così via.
- *Subsidiary appeal*: è una eventuale promessa o beneficio secondario. Pertanto, non solo si avrà il principale vantaggio promesso, ma anche quest'altro secondario.
- *Tone & treatment*: indica il modo in cui il messaggio deve parlare, il tono, lo stile e l'atmosfera della comunicazione che deve essere coerente con la personalità del brand.

La *copy strategy* è stata sicuramente una valida piattaforma operativa per molto tempo. Essa nasce e si sviluppa in epoca di grande espansione della pubblicità, con consumi in forte crescita. Un'epoca in cui il prodotto è centrale e occorre dimostrare i vantaggi che presenta per convincere e persuadere il proprio target all'acquisto.

Il nuovo scenario, caratterizzato da una contrazione dei consumi, da una maggiore consapevolezza del consumatore e dall'evoluzione tecnologica, pone la necessità di trovare nuovi modelli per definire la strategia creativa.

Il problema, oggi, è la frammentazione e la difficoltà a definire un modello integrato di strategia creativa capace di fare da denominatore comune a modalità comunicative multicanale.

Va anche sottolineato che, attualmente, i reparti di progettazione della comunicazione nelle aziende e nelle agenzie hanno spesso difficoltà a interagire. Sembra esserci una barriera culturale e generazionale che ancora non si è armonizzata. Spesso, chi si è formato in ambito digitale usa un linguaggio diverso, è più giovane, ha un approccio tendenzialmente tattico e specialistico. Chi viene dalla scuola tradizionale pubblicitaria ha una maggiore esperienza e un approccio strategico ai problemi ma fatica a comprendere i nuovi processi comunicativi e tende ad adottare schemi di pensiero poco flessibili. Se, da un lato, la gestione della complessità della comunicazione richiede figure sempre più specializzate e verticalizzate, dall'altro, è necessario mantenere un approccio strategico convergente e sinergico.

4.4.2 Il modello operativo RAES

Il nuovo modello operativo di seguito illustrato sposta l'attenzione dal prodotto alla relazione tra il brand e le persone. In un contesto socioculturale dei consumi profondamente cambiato, accompagnato dall'evoluzione del consumatore che non è più solo spettatore, ma attore principale, la vera sfida per le aziende è quella di

capire come entrare in relazione con le persone. Quello da definire è come la marca sia in grado di comunicare con loro in modo rilevante e soddisfacente per favorire quel rapporto di fiducia a due vie. In questo contesto, il prodotto non è più il fine, ma uno dei mezzi a disposizione.

Partendo da questo assunto, ho definito un nuovo modello operativo di copy strategy integrata RAES con l'idea di costruire una piattaforma efficace per la strategia creativa.

1. *Relationship value*

Qual è la relazione principale tra la marca e le persone, ciò che crea valore?

Si tratta di capire che cosa il brand è in grado di esprimere e offrire per partecipare in modo attivo al percorso esistenziale dei propri consumatori e per migliorare la qualità della loro vita. Come contribuisce al cambiamento desiderato, come procura benessere psicofisico, come aiuta a socializzare, come armonizza l'ambiente, come allarga gli orizzonti: questi e altri sono i modi nei quali la marca si può relazionare con i propri consumatori.

Lo spostamento dalla principale promessa di prodotto al valore della relazione porta come conseguenza un sostanziale cambiamento di focus per la strategia creativa. Anziché definire la principale promessa del prodotto, come dettava la copy strategy, si tratta, quindi, di definire qual è valore di relazione della marca, quello cioè che la rende unica e speciale, tanto da coincidere con i valori dei propri consumatori.

Marche di successo hanno messo il valore della relazione al centro della loro comunicazione. Così Samsung ha lanciato il suo smartphone Galaxy S4 come «*life companion*», il compagno di vita, quello che ti sta vicino e ti rassicura in ogni situazione. La strategia creativa della Samsung si focalizza su quello che il nuovo smartphone è in grado di fare per il proprio consumatore, piuttosto che sulle caratteristiche tecnologiche del prodotto. Ikea, con il suo «spazio alla vita», vuole essere presente e a supporto di situazioni quotidiane nelle quali si ricomincia a vivere dopo una crisi e un importante cambiamento. T-Mobile ha lanciato il valore della condivisione con il suo potentissimo «*life's for sharing*», un valore sociale e culturale profondamente evocativo e attuale. La strategia di Vodafone sta percorrendo il valore della relazione mettendo le persone al centro con il suo *payoff* «*power to you*» che ha sostituito il precedente «*life is now*».

2. *Actions*

Quali sono le azioni rilevanti che danno concretezza alla relazione tra la marca e le persone?

La relazione di valore che la marca instaura con i propri consumatori va sostanziata e resa concreta attraverso le azioni. Le azioni da mettere in atto sono bilaterali e riguardano sia l'azienda/brand che i consumatori. Per la prima, le

azioni possono essere a vario livello: ricerca e innovazione, efficienza tecnologica, efficacia rappresentativa-comunicativa, contributo culturale, contenuti speciali, azioni ambientali (riduzione dei consumi energetici, atteggiamenti eco-compatibili e sostenibili, utilizzo di materiali non trattati chimicamente) e impegni sociali (azioni per le diverse comunità, attenzione verso i propri lavoratori, sostegno a organizzazioni non profit). Per i consumatori/utenti la relazione implica una partecipazione attiva e un comportamento da adottare sia online sia offline che si può esprimere a vari livelli e con intensità diverse. Ad esempio, ci può essere la condivisione di contenuti multimediali, il “like” e la partecipazione attiva ai social network con commenti e contenuti, la co-creazione di prodotti a vari livelli, lo sviluppo di nuove modalità di utilizzo e di personalizzazione del prodotto, l’acquisto e il passaparola.

3. *Empathy pattern (cognitive and emotional)*

Quali leve emotive e cognitive sono utilizzate dalla marca per creare empatia?
Si tratta di definire come la marca coinvolge le persone e crea empatia: quali sono e come vengono utilizzate le leve emotive e cognitive che il brand mette in azione. Più in dettaglio, si definiscono quali tensioni e particolari momenti di vita rappresentare, come stimolare l’ascolto e l’interazione, quale contributo rilevante portare sul piano individuale, sociale, culturale dei propri consumatori. C’è una tendenza di fondo nella visione del mondo e nello stabilire relazioni che distingue le marche e ne disegna l’approccio e il modo di comunicare. Così, ci sono marche che preferiscono una comunicazione cognitiva basata sulla comprensione della mente e di natura razionale; altre che privilegiano una relazione basata sui sentimenti e sulle emozioni. Altre ancora che li utilizzano entrambi. Queste ultime sono le più evolute e capaci di instaurare relazioni durature grazie alla maggiore consapevolezza del proprio ruolo. Quando un brand ha maturato la capacità di ascolto attivo è in grado di creare connessioni emotive oltre a quelle cognitive e di aumentare le sue possibilità di impatto sociale e culturale. Inoltre, è fonte di ispirazione per le persone che possono contribuire partecipando creativamente e attivamente.

4. *Storytelling*

Quali contenuti e narrazioni, modelli di significato e schemi narrativi utilizza la marca?

Le storie aiutano a creare una narrazione uniforme e coerente, con codici verbali, visivi, sonori che raccontano e consolidano la *brand identity*. Quali schemi narrativi, archetipi, modelli di significato universale sono, dunque, utilizzati dalla marca? «La gente ama le storie» è una frase che ricorre spesso. In un certo senso, la narrazione, oggi, sostituisce la rappresentazione formale e la presenta in forma di racconto per coinvolgere maggiormente (si veda a que-

sto proposito il case study *charity:waters*, nel capitolo successivo). Il racconto nell'era digitale è multimediale. Le narrazioni sono visive, musicali, ipertestuali e possono essere veicolate, condivise attraverso video, blog, siti, social network. Le nuove piattaforme hanno permesso al racconto di espandersi e inglobare forme innovative, più aperte al coinvolgimento dell'utente e di viaggiare su più canali contemporaneamente. Lo storytelling sta nell'abilità di creare un *plot* narrativo capace di raccontare l'identità e condividere la conoscenza. Da sempre, le storie, che sono di origine antica, aiutano le persone ad appropriarsi della conoscenza e a integrarla nel loro vivere.

All'identità come sostanza viene dunque sostituito un modello d'identità come racconto, la cui unità è il continuo prodotto dell'attività di ri-configurazione narrativa delle storie/racconto dei diversi pubblici. La concezione organizzativa monolitica viene meno per lasciare il posto a un'“organizzazione-in-racconto” che è in continua revisione da quando nasce fino al momento in cui sarà ancora in grado di rapportarsi a sé stessa e agli altri¹²⁹.

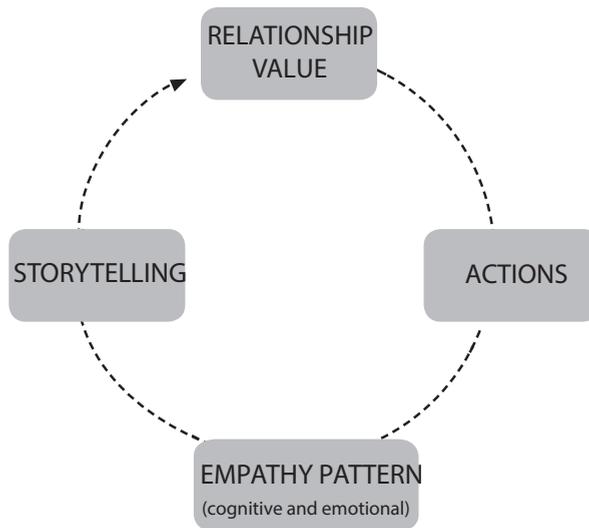


Tabella 11. Modello di *copy strategy* integrata RAES.

129 Fontana, A. *Manuale di Storytelling. Raccontare con efficacia prodotti, marchi e identità d'impresa*, Milano, Etas, 2009.

4.4.3 L'idea creativa

L'idea creativa è il valore aggiunto di un piano di comunicazione, ciò che lo fa unico e speciale. È grazie alla forza dell'idea che il messaggio prende concretezza e riesce a comunicare la complessità in modo semplice e immediato.

Tra vecchio e nuovo, passivo e attivo, banale e originale, l'idea creativa può essere intesa come capacità di passare dal primo al secondo polo di questi binomi, perseguendo innovazione, iniziativa ed efficacia comunicativa.

La formulazione dell'idea creativa è una sintesi nella quale si incrociano apporti e stimoli diversi. Per dirla alla Jules Henri Poincaré¹³⁰, il risultato, per essere creativo, dovrà essere «nuovo e utile». Secondo lo scienziato, la creatività è, infatti, la capacità di unire elementi preesistenti in combinazioni nuove, che siano utili.

Un risultato nuovo ha valore, se ne ha, nel caso in cui stabilendo un legame tra elementi noti da tempo, ma fino ad allora sparsi e in apparenza estranei gli uni agli altri, mette ordine, immediatamente, là dove sembrava regnare il disordine [...] Inventare consiste proprio nel non costruire le combinazioni inutili e nel costruire unicamente quelle utili, che sono un'esigua minoranza. Inventare è discernere, è scegliere [...] fra tutte le combinazioni che si potranno scegliere, le più feconde saranno quelle formate da elementi tratti da settori molto distanti. Non intendo dire che per inventare sia sufficiente mettere insieme oggetti quanto più possibile disparati: la maggior parte delle combinazioni che si formerebbero in tal modo sarebbero del tutto sterili. Ma alcune di queste, assai rare, sono le più feconde di tutte¹³¹.

Secondo Poincaré, la creatività è il prodotto di una quantità di “nuovo” e di una quantità di “utile” che possono variare da moltissimo a poco¹³². In assenza di novità o di utilità, non c'è creatività.

Non è detto che l'idea nasca da un procedimento lineare che parte dall'analisi e procede per successive deduzioni. La nascita di un'idea creativa, in realtà, non è un procedimento lineare e consequenziale. Può succedere che la soluzione nasca

130 Jules Henri Poincaré (1854/1912) francese, matematico, fisico, astronomo e filosofo della scienza, è uno dei primi grandi pensatori a trattare il tema della creatività. La sua definizione di creatività rimane una delle più soddisfacenti tra le molte formulate fino a oggi.

131 Poincaré, H.J. *Scienza e metodo* (a cura di Claudio Bartocci), Torino, Einaudi, 1997.

132 La formula matematica della creatività ideata da Poincaré è: $C = nu$, dove “n” sta per “nuovo” e “u” sta per “utile”. La creatività è direttamente proporzionale al prodotto dei due fattori che possono variare: questo spiega perché alcune forme o espressioni di creatività appaiono intuitivamente più rilevanti di altre. Per rendere positiva la formula, nuovo e utile devono essere compresenti e nessuno dei due può essere uguale a zero.

da un'intuizione improvvisa, da un pensiero laterale o da un particolare percorso. La soluzione di un problema di comunicazione può essere considerata creativa quando è «frutto di qualcosa che assomiglia a un *insight*: che non derivi, cioè, dall'attuare un puro percorso logico, ma implichi un salto di livello logico»¹³³, in grado di produrre un cambiamento. L'idea è come l'uovo di Colombo. Comunque nasca la soluzione, deve avere tutta la coerenza necessaria per essere una vera strategia comunicativa ed essere frutto del lavoro fatto a monte che è fatica e impegno. Il percorso di analisi e ricerca e gli stimoli ricevuti durante tutto il processo sono determinanti.

Come ben spiega David Ogilvy¹³⁴: «Non avete alcuna probabilità di avere una buona idea se prima “non fate i compiti”, analizzando a fondo l'argomento» e poi aggiunge: «potete fare i compiti fino al giorno del giudizio, ma non avrete mai un grande successo senza una “grande idea”». Ogilvy si riferisce all'idea creativa a cui ogni progetto di comunicazione dovrebbe aspirare. Spiega anche come attingere alla creatività, dando qualche consiglio pratico:

Le “grandi idee” vengono dall'inconscio. Questo è vero nell'arte, nella scienza come in pubblicità. Ma l'inconscio deve essere bene informato, se no l'idea sarà irrilevante. Imbottite di informazioni la vostra mente inconscia, poi staccate i collegamenti del vostro pensiero razionale. Potete favorire questo processo facendo una passeggiata o un bagno caldo, o bevendo una bottiglia di barbera. Improvvisamente, se la linea telefonica con il vostro inconscio è funzionante, la “grande idea” si sveglierà dentro di voi¹³⁵.

L'idea creativa permette di integrare attività e strumenti diversi perché diventa il collante semantico, simbolico e narrativo per tutte le azioni di comunicazione. In un panorama di grande frammentazione di mezzi e canali, è il filo conduttore che lega attività e strumenti e li fa convergere sugli obiettivi. Il messaggio può essere declinato senza perdere identità e forza ed esprimere così la coerenza necessaria per rendere efficace la strategia. Nella fase progettuale del piano di comunicazione, l'idea creativa fa da *fil rouge* in tutti gli ambiti di applicazione con coerenza e precisione.

133 Testa, A. *La trama lucente. Che cos'è la creatività, perché ci appartiene, come funziona*, Milano, RCS Libri, 2010.

134 David Ogilvy, pubblicitario britannico tra i più famosi al mondo, ha fondato nel 1948 l'agenzia Ogilvy & Mather.

135 Ogilvy, D. *La pubblicità*, Milano, Mondadori, 1990.

Chip e Dan Heath¹³⁶, nel loro bestseller, si chiedono come mai alcune idee colpiscono l'attenzione di coloro ai quali sono rivolte e altre no. I due autori definiscono una sorta di esalogo per definire le idee di successo. La *checklist* in inglese è condensata nell'acronimo "SUCCESS" (*Simple, Unexpected, Concrete, Credentialed, Emotional, Stories*). Aldilà dell'acronimo che suona un po' ridondante, la lista racconta come rendere efficaci le idee.

- L'idea è semplice (*Simple*)

La semplicità è la soluzione della complessità. Essere semplici non ha nulla a che vedere con l'essere succinti. Vuol dire ridurre l'idea all'essenziale e produrre una che sia semplice e profonda, capace di andare al nocciolo della questione. Semplice nel senso che arriva immediatamente e profonda perché «un individuo potrebbe passare una vita intera per imparare a seguirla»¹³⁷.

- L'idea è inaspettata (*Unexpected*)

È importante contravvenire alle attese delle persone e rompere gli schemi: in questo modo si colpiscono interesse e curiosità. L'attenzione si ha con la sorpresa perché crea uno stato emotivo di vigilanza e concentrazione. Ma la sorpresa dura poco. Importante è mantenere viva l'attenzione.

- L'idea è concreta (*Concrete*)

Per dare chiarezza alle idee occorre spiegarle concretamente in termini di azioni umane, legate ai sensi. Occorre abbandonare la troppa concettualizzazione e le enunciazioni astratte che possono essere ambigue o fuorvianti. Le idee naturalmente capaci di far presa sono dense di immagini concrete e sensoriali. «Nei proverbi, spesso, le verità astratte sono codificate in un linguaggio concreto: "Meglio un uovo oggi che una gallina domani". Parlare in termini concreti è la sola maniera per assicurarci che la nostra idea abbia lo stesso significato per tutto il nostro pubblico»¹³⁸.

- L'idea è credibile (*Credentialed*)

Per far presa le idee devono essere credibili. Devono essere trasparenti e veritiere. Spesso, quando si cerca di provare qualcosa, si ricorre alle statistiche per dar valore a quanto affermato. Ma in molti casi questo approccio non è sufficiente. Provare la verità di ciò che si dice vuol dire far sì che il messaggio sia di per se stesso credibile e che permetta al pubblico di trovare il vero in relazione alla propria esperienza.

136 Heath, C.; Heath, D. *Idee forti. Dalle leggende metropolitane ai prodotti: perché alcuni concetti durano e altri no*, Milano, ETAS, 2007.

137 *Ibid.*

138 *Ibid.*

- *L'idea è emozionale (Emotional)*

Per far appassionare alle nostre idee è importante riuscire a suscitare un'emozione, perché essa muove all'azione. Non è semplice suscitare emozione nelle persone e occorre tener presente che la sfera emotiva raramente si muove verso entità astratte.

Talvolta, il difficile è trovare l'emozione giusta nella quale incanalare i sentimenti. Ad esempio, è difficile convincere gli adolescenti a smettere di fumare inculcando in loro la paura delle conseguenze, ma è più facile riuscirci facendo leva sul loro rancore per la doppiezza dei grandi produttori di tabacco¹³⁹.

- *L'idea è una storia (Stories)*

L'idea ha una storia di fondo. Per raccontare le idee siamo soliti narrare storie. Queste sono il veicolo delle idee e aiutano ad ampliare la conoscenza e l'esperienza. Raccontare ciò che accade amplia l'esperienza e aiuta ad affrontarla meglio; ascoltare storie prepara alla capacità di risposta.

Samsung Galaxy S4 – CaseStudy

Samsung ha lanciato il nuovo Galaxy S4 nella primavera 2013 per conquistare ancora più consumatori e fan del proprio prodotto a scapito di Apple. Il nuovo prodotto, potente e con tutte le funzioni immaginabili, dal punto di vista del design non offre novità di rilievo ed è sostanzialmente simile al suo predecessore, il fortunatissimo S3. Le dimensioni sono leggermente ridotte come pure la leggerezza (130 grammi di peso). Dal punto di vista tecnico, nuove sono le fotocamere, da 13 megapixel quella posteriore, da 2 megapixel quella frontale.

Se ci si limitasse alla parte tecnologica e di design si potrebbe dire che si tratta di un prodotto bello e potente, ma sostanzialmente in linea con gli altri smartphone. Proprio per questa ragione, Samsung ha pensato che i consumatori oggi non scelgono lo smartphone per le sue specifiche tecniche, tutte più o meno indifferenziate, ma per tutto quello che il *device* è in grado di fare e come questo risponde alle necessità del vivere moderno risolvendo dei problemi con funzioni intelligenti. In questo senso, è proprio chiaro quanto l'era mobile sia diversa da quella del computer: non più una scatola hardware vuota da riempire a piacimento con il software, ma un *device* in cui sono le applicazioni a fare la differenza. Nel grande show al Radio City Music Hall di New York, luogo scelto per la presentazione del nuovo Galaxy S4, Samsung ha scelto

139 *Ibid.*

di fare un'ora di show centrato tutto su quello che lo smartphone è in grado di fare e ha lasciato le caratteristiche tecniche, seppure notevoli, riassunte in un'unica diapositiva a fine presentazione. Per la prima volta, il nuovo Galaxy S4 è stato presentato non come il più potente e tecnologico *device* mondiale, ma si è scelto di fare leva su motivazioni completamente diverse.

La comunicazione del nuovo telefono intelligente abbandona il linguaggio delle meraviglie della tecnologia e si presenta come il «*Life companion*», il compagno di vita, che è il nuovo *claim* scelto dall'azienda sudcoreana. Tutta la comunicazione esplora e sviluppa questa idea semplice, concreta, credibile; le storie raccontate si focalizzano essenzialmente su quanto e come il nuovo smartphone possa essere connesso alla vita quotidiana per consentirci di avere esperienze senza confini e limiti. La vita è la sorgente della nostra innovazione e noi, con l'S4, vogliamo offrire un *device* che ci accompagna nel viaggio della vita» ha detto JK Shin, Ceo di Samsung durante la presentazione.

La nuova idea di «*Life companion*» è ciò che lega tutta la comunicazione. Sia online che offline l'idea creativa si articola e sviluppa nei diversi mezzi. Nel sito, la presentazione del prodotto è suddivisa per quattro diversi momenti di vita:

Divertimento (fun): sa rendere divertente ogni momento perché sa come che ogni tua azione è speciale.

Relazione (relationship): può farti vivere ancora più vicino a chi vuoi e entrare più facilmente in relazione.

Life task: semplifica ogni cosa che fai e si adatta a te che sei multitasking nel pensiero.

Life care: capisce quanto sia importante la tua salute e ti aiuta a monitorare i tuoi livelli di fitness tutto il giorno¹⁴⁰.

Per ciascun momento di vita, Samsung racconta come rendere l'esperienza più viva ed entusiasmante, grazie a tutto quello che il nuovo dispositivo è in grado di fare. Lo smartphone non è solo intelligente, ma diventa un vero e proprio compagno capace di «rendere la vita più ricca, più semplice e più divertente»¹⁴¹.

Il Galaxy S4 cambia dunque il concetto: da dispositivo tecnologico a compagno di vita. Una macchina che diventa un amico, che più che impressionare vuole rassi-

140 www.samsung.com

141 «Make your life richer, simpler, and more fun. As a real life companion, the new Samsung GALAXY S4 helps bring us closer and captures those fun moments when we are together. Each feature was designed to simplify our daily lives. Furthermore, it cares enough to monitor our health and well-being. To put it simply, the Samsung GALAXY S4 is there for you». La descrizione del nuovo smartphone è così riportata nel sito www.samsung.com

curare, presentarsi come semplice e familiare, una macchina legata alla vita intima e personale di ciascuno più che allo status, alla professione o al lavoro. Insomma, una macchina più umana, capace cioè di essere parte integrante di attività quotidiane, normali. Lo spostamento di focus verso la normalità è la vera scommessa della comunicazione che riporta alla visione di vedere uno smartphone nella tasca di tutti. Possibilmente di un Samsung.

Progettando la comunicazione, dunque, è necessario focalizzarsi sulla relazione che la marca riesce a instaurare con le persone, come Samsung ha saputo fare in modo eccellente.

L'idea creativa funziona ed è valida quando è portatrice di significato e di valore. È quella che fa la differenza o, per dirla alla Seth Godin¹⁴², è la «purple cow», la mucca viola in mezzo alle mucche marroni.

Nella fase di progettazione va tenuta in considerazione una variabile importante, che è la capacità del messaggio di diffondersi spontaneamente tra le persone. Il sogno di chi progetta la comunicazione nell'era dei social media è che essa possa diffondersi in modo spontaneo tra le persone come un *tam tam* e come adesione ai valori e ai contenuti che in essa sono rappresentati. L'idea creativa di successo può davvero propagarsi tra le persone. La creatività stessa è per sua natura contagiosa e assistere alla creatività di altri può essere molto coinvolgente. La creatività si trasmette e si comunica, non solo come messaggio, ma anche come un'onda. Se una volta il passaparola era legato allo spazio fisico e reale, la possibilità per la comunicazione di diffondersi oggi è amplificata dalla rete, lo spazio virtualmente infinito. Le persone hanno una tendenza innata a raccontare storie e, per questo, condividono e creano conversazioni quando il materiale offre degli spunti. Un esempio magistrale di questo processo è offerto da Dove, il brand americano della bellezza e cura del corpo, che ha saputo progettare la propria comunicazione creando uno dei casi più studiati al mondo con *Dove Evolution*.

Dove – CaseStudy

Dove, marca americana del gruppo Unilever, ai vertici del settore cura e bellezza del corpo, ha lanciato, dal 2004, una strategia di comunicazione inedita per il settore in cui opera.

Il tutto è partito da una ricerca effettuata dall'azienda statunitense nel 2002 su tremila donne in dieci paesi. Tra i risultati dello studio c'era un dato statistico significativo:

142 Godin, S. *op. cit.*

solo il 2% delle donne descriveva se stessa come “bella”. A fronte di questo dato così macroscopico, Dove ha fatto una scelta comunicativa assai coraggiosa. La campagna di comunicazione che ne è nata (e la cui idea di fondo continua tutt'oggi) è quella di trattare su scala mondiale un tema sociale: quello cioè della percezione della bellezza da parte delle donne. La «Campagna Dove per la Bellezza Autentica»¹⁴³, si focalizza sul concetto di bellezza inteso come sorgente di fiducia in se stesse e autostima piuttosto che come fonte di ansia per il non raggiungimento dei canoni estetici dettati dall'industria della bellezza. Controcorrente e originale, la campagna ha dato avvio a una presa di consapevolezza sull'esigenza di una nuova idea di bellezza più vicina al reale e non punitiva, limitativa e irraggiungibile. Va sottolineato che il tema della campagna risponde perfettamente alla missione di Dove, che è «*to make more women feel beautiful every day by broadening narrow definition of beauty and inspiring them to take care of themselves*».

La campagna ha utilizzato diversi mezzi di comunicazione per sfidare gli stereotipi e invitare le donne a un dibattito sulla bellezza. Ha utilizzato magazine, blog, programmi di news, talk show, social media, per creare attenzione sul tema. Tra i vari strumenti, ha creato un video che ha avuto dal 2004 a oggi, oltre 16 milioni di visualizzazioni su YouTube, diventando un fenomeno di marketing virale.

Il video in oggetto, «*Dove Evolution*», ha una struttura molto semplice, ma di grande impatto. La storia raccontata è fatta attraverso l'inquadratura in primo piano di un volto di una donna, che viene modificato da un team di truccatori e fotografi durante un set di posa. La tecnica narrativa è quella di raccontare in sequenza rapida tutto ciò che avviene. Attraverso una serie di manipolazioni fisiche (trucco pesante, correttori, acconciature) e digitali (uso di photoshop per correggere ogni imperfezione come allungare il collo, diminuire le spalle, accentuare lo sguardo), si giunge a un risultato in cui l'immagine della donna appare completamente trasformata. Modificato nei tratti, il nuovo volto che appare alla fine del video è stereotipato, apparentemente perfetto, ma non reale. Il video finisce con una frase a effetto: «*No wonder our perception of beauty is distorted*» e l'invito a partecipare attivamente alla campagna *Dove Real Beauty Workshop*, indicando il link al sito ufficiale, *campaign-forrealbeauty.com*. L'indirizzo web è riportato in modo che chiunque possa utilizzare un canale interattivo, stabilendo un contatto diretto con la marca.

Il video è riuscito a colpire dando un messaggio di particolare interesse e un invito a rispondere attivamente al problema unendosi alla campagna. Dal sito ufficiale è possibile accedere a un forum in cui le consumatrici interagiscono fra loro e discutono sulla questione. Inoltre, sono disponibili degli approfondimenti e vengono raccolti fondi per la creazione di seminari scolastici rivolti a migliorare l'autostima delle teenager. La questione aperta dal video fa riflettere interiormente sulle effettive implicazioni della pubblicità, riguardo alla percezione estetica nella società di oggi.

143 www.it.dove.com

Le consumatrici hanno apprezzato la presa di posizione della marca che ha denunciato i modelli esageratamente perfetti e stereotipati usati dalle aziende di prodotti di bellezza e che mettono le consumatrici continuamente a confronto con canoni estetici irraggiungibili e non reali. La peculiarità del video virale è sostenuta da tutta la comunicazione Dove, che promuove un'immagine femminile più vicina alla realtà.

La strategia comunicativa di Dove ha mantenuto una forte coerenza di approccio nel tempo. Conosciuta dal grande pubblico per l'utilizzo in pubblicità di donne comuni, reali e abbondanti nelle curve (una campagna riporta: «*real women have real curves*»), Dove ha dato vita a un piano integrato di comunicazione che ha visto l'intreccio di molte attività e strumenti sia online che offline. L'idea creativa (Dove: per la bellezza autentica) è stata declinata su media interattivi e innovativi con l'obiettivo di rendere il più concreto possibile il mondo simbolico ed emotivo della marca che non si è limitata a fare promesse, ma ha agito e spinto all'azione le proprie consumatrici.

Nel 2013, Dove ha promosso una campagna in cui si mostra la differenza tra come le donne percepiscono se stesse e come invece sono viste dagli altri. La campagna, che si sviluppa su più mezzi, è arrivata in Italia con un video di grande impatto emozionale diffuso in rete. La storia raccontata è quella di un gruppo di donne che decidono di mettersi in gioco. Un ritrattista, agente dell'FBI, senza vedere il soggetto disegna due diversi profili di ciascuna donna: uno disegnato secondo le indicazioni della donna stessa, l'altro secondo le indicazioni di un'altra donna. Il risultato è che il ritratto eseguito secondo le indicazioni del soggetto è sempre peggiorativo della realtà, mentre quello eseguito secondo le indicazioni dell'altra si avvicina molto di più alla realtà. Ciò a dimostrazione che la percezione del proprio aspetto fisico non solo non coincide con quello che gli altri vedono, ma è critica, poco lusinghiera e svalutativa. Il video, che dura oltre sei minuti (ma ha anche versioni più brevi), è costruito attraverso le storie raccontate dalle protagoniste stesse, donne normali che, con il loro contributo autentico, creano pathos e partecipazione. La scritta che appare alla fine «sei più bella di quello che credi» porta a una profonda riflessione sull'autostima femminile.

In Italia, Dove ha promosso l'iniziativa «schermo bianco alle donne», la più recente evoluzione della campagna per la bellezza autentica nel nostro paese. Con questa iniziativa, Dove ha voluto creare un contenitore che aggregasse le attitudini e predisposizioni che permettono alle donne di vivere il rapporto con se stesse e con il mondo in modo consapevole e sereno. Uno spazio nel quale raccontare in prima persona cosa rende belle ogni giorno le donne reali. L'attività è stata principalmente basata su un concorso, articolato in due sezioni. La prima sezione si è rivolta alle *film maker* indipendenti invitandole a interpretare con un proprio cortometraggio il tema del concorso, ovvero «lo sguardo femminile sul mondo». La vincitrice del concorso ha avuto l'opportunità di seguire la sessione estiva dei corsi della prestigiosa New York Film Academy. L'altra sezione del concorso ha coinvol-

to le consumatrici, che sul sito www.schermobianco.it hanno potuto postare i loro pensieri e le loro storie.

Il caso Dove è utile per chiarire molte cose. In primo luogo, dimostra la capacità di affrontare un tema importante e di dare un proprio contributo a un tema sociale quale la donna nella società dei consumi. La particolare sensibilità a trattare il valore della bellezza autentica mette la marca immediatamente a contatto con le donne che riconoscono in questa presa di posizione un forte valore identitario. Nel progettare la comunicazione, questa scelta di senso coincide con la missione e l'identità del brand. Anzi, è proprio da essa che scaturisce. Il video virale *Dove evolution* non ha niente a che vedere con video virali lanciati sul web che utilizzano di tutto pur di attrarre l'attenzione e il cui risultato è solo un contenuto bizzarro e irriverente che generalmente non lascia alcun segno e valore comunicativo, se non sensazionalismo. Al contrario, la comunicazione Dove risponde al significato di marca più profondo e non è un *escamotage*. L'associazione alla marca è profonda e sottile al tempo stesso, nel senso che il riferimento al brand è chiaro soltanto alla fine.

La strategia di comunicazione di Dove riesce nell'intento di unire ragione ed emozione e di comunicare alle persone riuscendo a trasmettere un messaggio che non separa il cuore dalla mente. Le strategie comunicative di successo riescono proprio, nell'originalità della loro sintesi, a superare questa divisione tra cognitivo ed emozionale.

Attraverso la comunicazione *Dove evolution* si esemplifica di seguito l'implementazione del modello operativo RAES.

1. *Relationship value*: qual è la relazione principale tra la marca e le persone, ciò che crea valore?

Dove invita le donne a sentirsi più belle e, quindi, ad avere maggiore fiducia in se stesse e autostima. Il principale valore di relazione che la marca offre alle persone è quello della "bellezza autentica". Dove rende evidente che la manipolazione dell'immagine da parte dell'industria della bellezza conduce a una visione distorta della realtà. Per questo, invita ad allargare la definizione ristretta di bellezza suggerita da canoni stereotipati e non reali che condizionano la percezione del proprio aspetto fisico.

2. *Actions*: Quali sono le azioni rilevanti che danno concretezza alla relazione tra la marca e le persone?

Il valore della bellezza autentica si sostanzia e concretizza attraverso il Fondo Dove per l'autostima e l'invito a partecipare attivamente alla campagna *Dove*

Real Beauty Workshop. Si tratta di un'iniziativa concreta messa in azione dalla marca e dagli aderenti per dare sostegno reale a vari progetti come la creazione di seminari scolastici per migliorare l'autostima delle teenager. Le consumatrici interagiscono fra loro e discutono sulla questione attraverso il forum. Si fanno esse stesse promotrici del progetto della marca attraverso il passaparola e la condivisione dei contenuti multimediali.

3. *Empathy pattern (cognitive and emotional)*: quali leve emotive e cognitive sono utilizzate dalla marca per creare empatia?

Il messaggio permette la liberazione di emozioni intense che vengono condivise. La semplicità dell'idea tocca corde profonde relative all'autostima e allo stesso tempo rivela dal punto di vista cognitivo ciò che si nasconde dietro all'imposizione di canoni estetici irraggiungibili, fonte di ansia e di stress.

4. *Storytelling*: quali contenuti e narrazioni, modelli di significato e schemi narrativi utilizza la marca?

La narrazione è insolita e svela ciò che, in realtà, si cela dietro alle immagini patinate e commerciali dell'industria della bellezza. La storia mostra concretamente ciò che avviene attraverso il trucco e l'uso sconsiderato di Photoshop. La modella protagonista, attraverso un montaggio in sequenza rapida, mostra efficacemente l'esito della contraffazione della realtà e si trasforma in un volto apparentemente perfetto ma stereotipato e non vero.

CAPITOLO 5

Il piano di comunicazione: fase operativa

5.1 Communication mix integrato

La fase operativa del piano presenta l'articolazione della comunicazione attraverso le attività e gli strumenti selezionati. In questa parte, si definiscono le azioni tattiche e le scelte operative più efficaci ed efficienti rispetto agli obiettivi, al target e alla strategia creativa. È questa la fase nella quale si scelgono gli strumenti e le piattaforme sulle quali essere presenti, si definiscono le modalità, le risorse e i tempi. Il percorso comunicativo trova effettiva concretizzazione mediante l'utilizzo di un complesso integrato di azioni e strumenti che vanno scelti molto accuratamente, per essere in grado di costruire una relazione con i propri consumatori. Per operare le scelte più idonee si dovrà tenere conto, oltre che di tutte le variabili qualitative, anche di due variabili quantitative importanti: il tempo, cioè la capacità di raggiungere gli obiettivi con più rapidità, e l'economicità, ovvero l'ottimizzazione delle risorse disponibili. Nel processo di comunicazione integrata, il messaggio si declina in modo che le varie azioni di comunicazione si supportino a vicenda, in una logica di rafforzamento e coerenza dei contenuti definiti. Perché un piano di comunicazione integrata funzioni al meglio, è necessario che le attività e gli strumenti lavorino in sinergia, veicolando l'idea creativa in tutte le sue articolazioni con una logica di dialogo e di interscambio continuo.

Il communication mix è tradizionalmente l'insieme strutturato e poliedrico di strumenti di comunicazione, ciascuno dei quali presenta specifiche modalità di funzionamento. Nel processo di comunicazione, ogni strumento viene scelto e progettato tenendo conto della strategia definita. Gli effetti di ogni strumento dipendono e influenzano allo stesso tempo quelli degli altri.

Se tradizionalmente si suddivideva il communication mix tra *above the line* (tutto l'*advertising* che utilizza i media come televisione, radio, stampa, cinema, affissione) e *below the line* (le attività di comunicazione che non sfruttano i media classici:

promozioni, relazioni pubbliche, direct marketing, sponsorizzazioni), oggi questa suddivisione sta scomparendo anche a seguito della rivoluzione digitale e della nuova complessità nel panorama dei media. La differenza tra *above* e *below the line* era utilizzata da molte aziende e agenzie pubblicitarie che, anche a livello organizzativo interno, erano suddivise in reparti separati. Su questa base facevano uso di budget specifici e calcolavano il compenso d'agenzia secondo due logiche diverse: il compenso per i progetti *above the line* (e cioè l'advertising) era principalmente calcolato in percentuale sugli investimenti pubblicitari, mentre il *below the line* era messo a budget come progetto o *fee* annuo e calcolato sulla base delle attività svolte.

Se un tempo c'erano pochi canali e modi di diffondere i messaggi, oggi la comunicazione è un'enorme costellazione di mezzi in tutto il mondo. Il consumatore fa esperienza della marca attraverso diversi canali ed è importante che ciascuno di essi rinforzi il messaggio precedente e faciliti lo sviluppo di una relazione di valore del consumatore con la marca. Quello che emerge è la necessità di un approccio integrato al communication mix. La gestione suddivisa per singoli strumenti è limitativa e va ampliata a favore di un approccio in grado di coordinare una molteplicità di strumenti al fine di creare sinergie e coerenza dei significati di fondo nei flussi comunicativi.

Va evidenziato che l'evoluzione sociale e l'innovazione tecnologica hanno fatto emergere nuovi paradigmi interattivi di comunicazione e determinato la proliferazione di mezzi di comunicazione che si aggiungono ai media classici. Anche questi ultimi risultano evoluti e contaminati dalle nuove logiche d'interattività rispetto al passato. Quello che stiamo vivendo è un processo di convergenza tecnologica, come pure di convergenza comunicativa, nella quale i mass media tradizionali sono sempre più collegati con i nuovi mezzi di comunicazione su Internet.

In questo quadro, nonostante la difficoltà d'implementazione, si comprendono gli effetti positivi che possono essere prodotti con un approccio integrato alla comunicazione in termini di efficacia ed efficienza nell'attuazione della strategia di comunicazione dell'impresa.

5.2 Comunicazione digitale e new media

La comunicazione digitale può essere definita come «un complesso di metodi e attività di progettazione, produzione, riproduzione, trasmissione, ricezione, elaborazione e archiviazione di contenuti, alla cui base vi è l'utilizzo di infrastrutture e applicazioni tecnologiche di tipo digitale (pc, Internet, web, fibra ottica, satellite, browser, cellulare, ecc.)»¹⁴⁴.

144 Pastore, A.; Vernuccio, M. *Impresa e Comunicazione. Principi e strumenti per il management*, seconda ediz., Milano, Apogeo, 2008.

La comunicazione digitale ha, dunque, una natura trasversale rispetto agli strumenti della comunicazione. Questi ultimi subiscono una modificazione nel funzionamento e nelle potenzialità quando sono interessati dal fenomeno della digitalizzazione.

La particolare architettura di relazione e l'alta connettività della comunicazione digitale fanno sì che i processi comunicativi non siano più dominati da una logica sequenziale emittente-ricevente-feedback, ma seguano nuovi modelli di sviluppo più complessi di tipo non lineare e interattivo. L'interattività rappresenta l'essenza stessa della comunicazione digitale in quanto «dà la possibilità di esercitare/subire un'influenza – in modo consapevole – sulle/dalle altre componenti del sistema stesso: altri utenti, mezzo, contenuti, tempi, ecc.»¹⁴⁵.

L'interattività si manifesta in tutte le direzioni e nessi tra utente e messaggio, tra utente e azienda, tra utenti, tra utente e piattaforma tecnologica, in cui il dialogo è potenzialmente ad armi pari. Aumentano i flussi comunicativi a due vie e risulta sempre più sfumata la separazione di ruolo tra emittente e ricevente, mentre cresce la partecipazione attiva di tutti i soggetti coinvolti.

Altro elemento fondamentale del digitale è la multimedialità. In un ambiente comunicativo interattivo, consente di erogare e condividere contenuti di alto valore simbolico perché riguardano ideali, stati d'animo, emozioni, sfruttando appieno le possibilità espressive che la tecnologia rende possibili.

La multimedialità e l'interattività determinano la particolare dinamicità del contenuto digitale: questo può essere non solo determinato dall'emittente, ma può essere fatto proprio e personalizzato dal ricevente, oppure essere completamente auto-generato.

La comunicazione d'impresa presenta oggi un potenziale molto elevato, vale a dire un vantaggio in termini di capacità comunicativa. Questo potenziale comunicativo è dato sostanzialmente da tre fattori: l'ampiezza del target raggiungibile che, virtualmente, non ha più limiti e barriere perché anche utenti di paesi lontani sono comunque alla portata di un clic; la ricchezza multimediale e la personalizzazione del messaggio; l'intensità di relazione che si basa sul coinvolgimento sia razionale che emotivo con il proprio pubblico.

La comunicazione digitale risulta essere in grado di incrementare il valore percepito dal consumatore e di essere flessibile e modulabile sugli obiettivi di comunicazione e capace di rispondere alle esigenze comunicative specifiche finanche del singolo interlocutore.

I new media o nuovi media sono per definizione quei mezzi di comunicazione nati con l'avvento del world wide web; per questo motivo vengono definiti anche

145 *Ibid.*

con il termine di media digitali. Se, in precedenza, la comunicazione dei media tradizionali era basata sul classico accesso unidirezionale, attualmente i new media permettono una nuova tipologia di comunicazione, multidirezionale e non più limitata dal tradizionale filtro della programmazione giornaliera. Ciò che li accomuna è che sono interattivi, bidirezionali e multimediali; trasformando le informazioni in segnali digitali, in bit, è possibile avere omogeneità di diversi formati e, dunque, si possono rappresentare testi, suoni, immagini statiche e in movimento e trattare indifferentemente formati di tipo numerico, audiovisivo, sonoro. Caratteristiche salienti dei nuovi media sono:

- la velocità di comunicazione a distanza;
- la portata geografica e demografica potenziale;
- l'enorme potenziale di memoria;
- l'accuratezza dell'informazione trasmessa;
- la convergenza;
- l'interattività;
- la partecipazione;
- l'iper-targettizzazione;
- la mancanza di limiti spazio-temporali;
- la selettività dei messaggi¹⁴⁶.

5.3 Strumenti della comunicazione digitale

La complessità della rete si riflette nella varietà e dinamicità degli strumenti utilizzabili dalle imprese per le attività di comunicazione. Di seguito sono esposti in sintesi i principali strumenti della comunicazione digitale.

5.3.1 Il sito web

Il sito web è il perno attorno al quale ruota l'attività di comunicazione. Grazie a questa centralità acquisita nell'era digitale, il concetto di sito negli ultimi anni si è molto trasformato. Si è fatto più dinamico e coinvolgente ed è in costante miglioramento. Il rifacimento del sito o la creazione di un mini-sito per una specifica attività di marketing sono all'ordine del giorno. Se, in una prima fase, il sito è stato inteso da molte aziende come una replica della monografia aziendale, ora sta diventando strumento sempre più dinamico per rendere l'esperienza di navigazione altamente coinvolgente grazie alle competenze sviluppate da parte degli ideatori e dell'utenza.

146 Van Dijck, J. *Sociologia dei nuovi media*, Bologna, Il Mulino, 2002.

Fattori chiave di successo sono la facilità di navigazione, l'interattività, l'aggiornamento costante, il design multimediale con integrazione di immagini e video e i contenuti. I siti che funzionano meglio sono quelli che trattengono l'utente attraverso un coinvolgimento attivo.

I contenuti di un sito vanno costruiti secondo un'architettura delle informazioni che deve essere semplice, essenziale, chiara e intuitiva per chi naviga. A questo si aggiunge l'importanza del design che deve invogliare la navigazione e non allontanare l'utente.

I contenuti all'interno di un sito web possono essere organizzati in diversi modi:

- Per categorie: si facilita chi cerca informazioni su un argomento, oppure deve comprare un prodotto. Ad esempio molti siti di e-commerce come yoox.com usano le categorie di prodotto per aiutare a individuare più facilmente ciò che si cerca.
- Per utenti: in questo caso, il sito è pensato per gruppi che hanno diversi obiettivi e bisogni differenti. Il sito è suddiviso fin da subito e in modo chiaro secondo l'utenza e i contenuti sono targettizzati. Ad esempio, il sito di National Geographic ha la sezione bambini, genitori e insegnanti.
- Per lingua o localizzazione geografica: per gruppi internazionali con molte sedi quello della localizzazione è un modo per semplificare la navigazione e fornire molte informazioni locali nella lingua dei diversi paesi.
- Per data o ordine: in questo caso, le informazioni hanno un ordine cronologico. Ad esempio, i quotidiani online o, in genere, i blog filtrano i dati per data di pubblicazione e poi archiviano per categoria.
- Per *task*: permette agli utenti di raggiungere determinati obiettivi. Expedia e Amazon ne sono un esempio: il sito è costruito per facilitare gli utenti che desiderano informarsi, confrontare, acquistare, commentare.

Il sito che funziona è, in generale, quello in cui l'utente è stimolato, interessato e coinvolto: riesce a trascorrere del tempo, divertirsi, compiere un'azione, eventualmente acquistare.

Gli utenti sono invitati a compiere un'azione (*call-to-action*) grazie a bottoni che, una volta cliccati, rimandano ad azioni ben precise (un pagamento, l'inserimento di dati in un *form*, una procedura di acquisto).

Molte organizzazioni non profit hanno fatto della *call-to-action* il focus principale del sito. Ad esempio, il sito di Greenpeace¹⁴⁷ è molto efficace nel coinvolgere le

147 www.greenpeace.org

persone e farle partecipare attivamente alle campagne promosse dall'organizzazione. La mobilitazione delle persone attraverso Internet è una delle principali strategie di Greenpeace per fare pressione su governi e imprese. Per questo, il numero di *cyberattivisti*, come sono definiti dall'organizzazione stessa, è in continua crescita. Analogamente, i siti di Actionaid¹⁴⁸, Save the children¹⁴⁹, solo per citarne alcuni, sono costruiti per chiamare gli utenti a partecipare attivamente con le adozioni a distanza e le donazioni.

Per una strategia digitale a 360 gradi è anche molto importante l'interattività del sito: a questo proposito sono utili i link ai social network, le applicazioni per navigare sui cellulari, lo spazio all'interno del sito in cui commentare e interagire.

Charity: water – CaseStudy

Il sito dell'organizzazione Charity: water¹⁵⁰ è un esempio di design e usabilità eccezionale. Fondata da Scott Harrison, uno degli under 40 più influenti al mondo secondo *Fortune*, Charity: water è un'organizzazione non profit che ha come missione quella di portare acqua pulita e potabile alle popolazioni di Paesi in via di sviluppo.

Il sito dell'organizzazione è il fulcro attorno al quale ruota tutta l'attività di comunicazione e veicola l'identità del brand oltre che fungere da piattaforma per il *fundraising*¹⁵¹. In sei anni Charity: water ha creato 9.000 progetti legati all'acqua per 3,5 milioni di persone in venti differenti Paesi in via di sviluppo. Era il 2006 quando Scott Harrison decise di lasciare definitivamente il suo lavoro a New York e creare quella che oggi è l'organizzazione umanitaria più studiata al mondo per i risultati conseguiti in tempi così rapidi e per le strategie comunicative avanzate. La storia personale di Scott Harrison è intrecciata con la nascita dell'organizzazione. A un certo punto della sua vita, dopo aver lavorato per dieci anni come promoter di lussuosi nightclub con modelle e uomini della finanza pronti a spendere 500 euro per una bottiglia di vodka, decise di partire per la Liberia come fotogiornalista aggregato a un ospedale galleggiante che offriva cure mediche gratuite. Dopo otto mesi tornò a New York ma non riprese il suo vecchio lavoro. Poiché molte delle malattie devastanti che aveva documentato con la sua macchina fotografica erano dovute alla mancanza di acqua potabile, decise che doveva dedicarsi a portare acqua pulita lì dove non c'era. Harrison lanciò la sua organizzazione con un video su YouTube nel giorno del suo trentunesimo complean-

148 www.actionaid.it

149 www.savethechildren.it

150 www.charitywater.org

151 *Fundraising* è termine inglese che non è traducibile solo come "raccolta fondi". «*To raise*» ha il senso di far crescere, sviluppare i fondi necessari a sostenere un'attività senza fini di lucro.

no, chiedendo ai suoi amici di donare ognuno 31 dollari per l'iniziativa anziché fargli un regalo. Ciò permise di raccogliere una somma sufficiente a creare i primi pozzi in Uganda. Negli anni successivi, con un sito sempre più perfezionato, con messaggi su Twitter, foto e video su Facebook e YouTube, in cui racconta la sua storia di redenzione, cambiamento e speranza, mescolata alle storie delle persone alle quali l'arrivo di acqua pulita cambia la vita, è riuscito a colpire l'immaginazione collettiva e a raccogliere molte donazioni. L'utilizzo dei social media è esteso e fondamentale. Charity: water è stata tra i primi a testare nuove piattaforme come Instagram ed è l'unica organizzazione non profit ad avere oltre un milione di follower su Twitter. La storia e l'avanzamento dei progetti è raccontata costantemente attraverso foto e video, risorse creative facili da condividere sui social media e strumenti di cui i sostenitori hanno bisogno per aiutare a diffondere il passaparola.

La comunicazione è impostata su tre *asset* principali: rendere chiaro l'obiettivo del lavoro dell'organizzazione, far capire alle persone il loro impatto diretto e presentare un buon design e storytelling.

La chiave del successo dell'organizzazione è stata quella di presentarsi in modo chiaro e trasparente. Fin dall'inizio è stato deciso di destinare il 100% delle donazioni a finanziare direttamente i progetti sul campo. Le spese operative sono coperte da donatori privati, fondazioni e sponsor. A partire dai primi progetti, ogni singolo intervento è stato messo su Google Maps ed è stata divulgata un'informazione trasparente ai donatori di dove il denaro fosse finito. Negli anni, questa pratica si è costantemente innovata dal punto di vista tecnologico per non lasciare dubbi sull'impatto dell'organizzazione. Un impatto che genera un grande cambiamento: l'acqua potabile e pulita (800 milioni di persone su questo pianeta non hanno accesso all'acqua pulita) cambia le vite, crea opportunità per donne e bambini che, di solito, spendono fino a 4 ore al giorno per procurarsi dell'acqua che li farà ammalare, previene la dissenteria e genera crescita economica.

Il sito è costruito per rendere l'esperienza di navigazione altamente coinvolgente e portare gli utenti all'azione. Ogni dollaro donato è tracciato in tempo reale così come il numero di persone che avrà acqua pulita grazie al progetto. Il sito, dal design impattante ed efficace, spiega in tre mosse come avviare, con i *tools* a disposizione, una campagna personale di *fundraising* a favore di Charity: water e chiedere ad amici e familiari di donare all'organizzazione. Una *call-to-action* eccellente per gli utenti. L'organizzazione invita a trasformare il proprio compleanno in un'occasione di dono. Le persone sono chiamate così a "cedere" il proprio compleanno: attraverso la piattaforma *mycharity: water* molte persone, gruppi, società hanno deciso di cedere i propri anniversari, compleanni, ricorrenze per chiedere ai propri cari di donare all'organizzazione anziché fare un regalo. La piattaforma mette a disposizione moltissimi *format* divertenti e personalizzabili per coinvolgere amici e parenti in questa iniziativa. A fine 2012, la raccolta su questa piattaforma ha superato i venti milioni di dollari.

Il report di ogni singolo progetto è redatto in dettaglio con le coordinate GPS, foto, storie e altri dettagli della comunità coinvolta. Poi è pubblicato sulla pagina *My*

Projects: questa è pubblica e può facilmente essere condivisa con gli amici. Il sito contiene anche il blog, un diario di news, storie, immagini che raccontano ciò che sta succedendo mentre i progetti procedono. I contenuti multimediali sono fatti con maestria e coinvolgono emozionalmente l'utente. Nel sito, ampio spazio è dato al reclutamento dei nuovi volontari.

Qui trova spazio anche lo *store*, dove prodotti speciali dal braccialetto alla t-shirt esclusivi sono messi in vendita per contribuire all'organizzazione.

L'incontro tra missione umanitaria e innovazione tecnologica è la combinazione vincente che ha fatto di *Charity: water* l'organizzazione non profit più interessante degli ultimi anni.

5.3.2 *La community*

Lo sviluppo delle nuove forme di comunità virtuali assume rilevanti potenzialità comunicative per le imprese che si basano sulla valorizzazione della conoscenza e sulla comunicazione interattiva.

Una comunità online è un'aggregazione di soggetti i quali, nell'ambito di uno spazio virtuale condiviso, danno vita a una fitta rete di relazioni al fine di soddisfare specifiche esigenze di natura socioculturale ed economica. Si caratterizzano per un particolare focus distintivo che può essere un argomento di interesse, uno scambio commerciale, un intrattenimento, una passione. Molte aziende stanno gestendo community come strumento di marketing perché vogliono stabilire un contatto diretto con i loro clienti, vogliono crescere e imparare, scambiare informazioni. È uno spazio interattivo di primaria importanza per i suggerimenti, lo scambio di informazioni e il *crowdsourcing*. Quando è collegata al sito valorizza il legame di relazione offrendo uno spazio e un'esperienza di scambio tra marca e consumatori.

La community può essere lanciata dall'impresa in primo luogo per ascoltare le conversazioni e avere dei feedback molto interessanti sui temi di pertinenza. L'ascolto attivo valorizza il ruolo del cliente. Quando il brand ha un buon livello di conoscenza, fa crescere il coinvolgimento, stimolando la condivisione di idee e punti di vista. Ad esempio la piattaforma *My Starbucks Idea* ha dato voce alle persone, le quali hanno risposto in massa, sentendosi parte dell'azienda e volendo contribuire con prodotti, applicazioni, sconti.

La community è un ottimo strumento anche nel business to business. Nel tempo, permette di allargare il bacino d'utenza, è utile per ascoltare e capire le necessità dei clienti e consente all'azienda di interloquire in modo trasparente e autorevole.

La comunità virtuale basa la sua esistenza sui valori di fondo della condivisione e partecipazione. Valori che oggi ricevono impulso dai cosiddetti *consumer generated media* che comprendono tutti i mezzi in cui i contenuti sono prodotti direttamente dagli utenti. In questi rientrano per esempio i blog, i social network, i siti di video e foto sharing, il podcasting.

5.3.3 Il blog

Il termine *blog* è la contrazione di *weblog*, ovvero «traccia su rete». Barger¹⁵² coniò il termine *weblog* per descrivere il nuovo processo di “*logging the web*”, cioè lasciare la propria traccia nel web. La forma tronca “*blog*” nacque, invece, nel 1999, quando Peter Merholz scherzosamente presentò nel suo *weblog* la forma “*we blog*”, trasformando così il termine in verbo: “*to blog*” divenne un neologismo che indicava appunto “scrivere un blog” e “*bloggers*” divennero gli utilizzatori di blog.

Il blog è uno strumento di comunicazione basato su una piattaforma nella quale si esprimono pensieri e opinioni per comunicare ad altre persone, in forma bidirezionale attraverso commenti e feedback, le proprie idee. È una sorta di diario pubblico nella modalità di ipertesto che include il lettore, la rete e l'indice di tutti gli argomenti.

Il blog accorpa le funzionalità social, dal collegamento ai social network, ai tasti *share* e *like*, alla possibilità di intervenire e commentare e avere aggiornamenti in tempo reale. I contenuti di un blog sono spesso una via di mezzo tra una notizia e un articolo. Presentano un piccolo sommario che ne riepiloga il senso, anche nell'ottica della struttura del *feed*. I contenuti generalmente sono riconducibili a una o più categorie del blog e sono pubblicati secondo un ordine cronologico come le pagine di un diario.

I blog sono un nuovo linguaggio, nonché una nuova forma di comunicazione che si basa sulla reputazione e sul rapporto. Per questo, i contenuti sono di primaria importanza. Più sono rilevanti, più un blog sarà autorevole.

Anche nel caso di blog aziendali o commerciali (ultimamente è una forma di comunicazione molto adottata) i post sono spesso scritti in prima persona.

Così ha scelto, ad esempio, Bill Marriott, Ceo di Marriott International che ha deciso di comunicare se stesso, la sua personalità, la sua vita quotidiana e che cosa significa fare il suo mestiere attraverso il suo blog¹⁵³ «*Marriott on the move*».

I maggiori benefici che un blog può apportare alle aziende sono:

- aiuta a fare *branding*, cioè ad aumentare il valore percepito rispetto alla marca e al prodotto;
- aumenta la trasparenza che, a sua volta, aiuta a instaurare una relazione di fiducia con il cliente;
- dà un volto all'azienda, rendendola più umana e meno impersonale;

152 John Barger, nato nel 1953 nell'Ohio, è uno dei primi blogger americani, conosciuto come editore di *Robot Wisdom*. I suoi scritti sono quasi interamente *self-published*.

153 www.blogs.marriott.com

- usa un registro più personalizzato e meno rigido rispetto ai comunicati ufficiali;
- aumenta l'interazione complessiva con la community;
- migliora la visibilità online e fa avanzare nei risultati nei motori di ricerca.

Aprire un blog aziendale solo con lo scopo di ottimizzare la presenza nei motori di ricerca è molto limitativo. Una corretta strategia di blogging deve ambire a raggiungere altri obiettivi, in particolare il coinvolgimento dei clienti e le interazioni con il proprio pubblico.

5.3.4 I social network: Facebook, Twitter, LinkedIn, Pinterest

I social media hanno contribuito moltissimo al grande cambiamento delle modalità comunicative. Rispetto ai media tradizionali come televisione, radio e giornali sono co-creati, gratuiti, accessibili e altamente fruibili. Sono veloci, globali, con grande memoria, interattivi e senza limiti spazio-temporali. In essi il monologo lascia spazio al dialogo e, di fatto, le persone non sono più fruitori, ma partecipano attivamente generando essi stessi contenuto.

I social network più importanti al mondo sono: Facebook (750 milioni di visitatori unici al mese), Twitter (250 milioni di visitatori unici al mese), LinkedIn (110 milioni di visitatori unici al mese), Pinterest (85 milioni di visitatori unici al mese)¹⁵⁴.

Facebook

Il social network più diffuso al mondo è un incredibile strumento di marketing e passaparola e si presta per molti utilizzi nel piano di comunicazione integrato.

Aprire una pagina aziendale su Facebook¹⁵⁵ significa avere una strategia social, un piano editoriale, un community manager che lo gestisca e la consapevolezza che quella pagina appartiene agli utenti, prima che all'azienda. Saranno gli utenti stessi a determinare quali dei contenuti pubblicati avranno più successo, quali saranno più letti, quali saranno più credibili.

Le aree di contenuto ideale per Facebook si possono suddividere in quattro aree con pesi diversi:

- *Interazione*: l'area dell'interazione prevede l'ascolto e il coinvolgimento attivo degli utenti. Per aumentare la partecipazione si possono utilizzare sondaggi, contest e condivisione di contenuti multimediali di altri utenti.

154 I dati sono aggiornati a luglio 2013. <http://www.ebizmba.com/articles/social-networking-websites>

155 Massarotto, M. *Social Network. Costruire e comunicare identità in rete*, Milano, Apogeo, 2011.

- *Generato dagli utenti*: le aree di contenuto generato dagli utenti possono includere condivisione di problemi e soluzioni comuni, micro-blogging di attività quotidiane, foto e video.
- *Educazionale*: in quest'area possono trovare spazio tutorial, curiosità, eventi, trend, tratti di storia legati all'azienda e link esterni.
- *Promozionale*: la parte promozionale va ridotta e dovrebbe idealmente non superare il 10%. In quest'area, ci possono essere video e foto di prodotti, testimonial, conferenze, eventi, meeting.

Diversi sono gli strumenti messi a disposizione dalla piattaforma di Facebook per rilevare il numero di contatti e la qualità dei contenuti:

- *indicatori quantitativi*: numero di *like* (*follower*), commenti, post, visualizzazioni, conversioni, link in uscita;
- *indicatori qualitativi*: crescita organica di *like*, tasso di abbandono, *sentiments* dei commenti e dei post in bacheca, trend delle interazioni;
- *indicatori virali*: condivisioni dei contenuti, *tag* ricevuti, post che citano l'azienda e i suoi prodotti, inviti degli utenti ai loro amici per farli diventare *follower* o per farli iscrivere a un evento promosso dall'azienda.

Se l'azienda riesce a entrare nell'ottica del social network e ad ascoltare gli utenti, ne avrà un ritorno d'immagine destinato ad ampliare il proprio bacino di clienti.

Da giugno 2013, Facebook ha introdotto l'*hashtag*, forza e motore del concorrente numero uno Twitter. Questo serve per ordinare rapidamente le conversazioni intorno a un determinato tema sulle bacheche. Forse Zuckerberg e soci hanno ritenuto che il loro social network senza questa funzione rischiasse di essere meno appetibile rispetto all'avversario.

Twitter

Creato nel marzo 2006 dalla Obvious Corporation di San Francisco, Twitter è un servizio di social network e microblogging che permette agli utenti di avere un profilo e inviare tweet della lunghezza massima di 140 caratteri. Nel giugno 2009, come riconoscimento del grande successo riscontrato, gli è stata dedicata la copertina di *Time*. Twitter è una rete di informazioni in tempo reale di storie, notizie, idee e opinioni. «Scopri cosa dicono, proprio in questo momento, le persone e le organizzazioni che ti interessano» è il messaggio che appare nella home page, è «il modo più semplice e veloce per avere a portata di mano tutto ciò che ti interessa»¹⁵⁶.

156 www.twitter.com

Il successo e la sua popolarità sono ascrivibili alla semplicità d'uso e alla presenza di molti account di personaggi del mondo dello spettacolo, della cultura, della politica. Questi suscitano un effetto “*me too*” e rispondono al bisogno di essere protagonista e partecipe da parte dell'utente. Tra i personaggi famosi grande scalpore ha fatto anche l'ingresso di Papa Benedetto XVI non molto tempo prima di essere dimissionario e l'attuale papa Francesco che utilizza Twitter con regolarità per diffondere il credo. La prima settimana dopo la sua elezione sono stati 5.934.013 i tweet provenienti da tutto il mondo.

Twitter si dimostra strumento molto dinamico, come sostengono i fondatori:

Vogliamo che Twitter sia utile per connettere istantaneamente persone, ovunque, a ciò che è più significativo per loro. Per continuare in questa missione continueremo a sperimentare spesso e a provare cose nuove, ad aggiungere nuove funzionalità, e prenderemo decisioni audaci. Dopo aver testato una caratteristica e dopo averne valutato il merito, se capiamo che non migliora l'esperienza dell'utente o che non serve alla nostra missione, provvederemo a rimuovere tale funzione¹⁵⁷.

Twitter viene tradotto in molte lingue dal Translation Centre, una vivace community di volontari da tutto il mondo, un gruppo crescente di oltre 350.000 utenti appassionati. È stato lanciato in Cinese semplificato, Turco, Francese, Malese, Coreano, Indonesiano, Urdu, Finlandese, Norvegese, Hindi, Giapponese, Arabo, Ebraico, Farsi, Svedese, Danese, Russo, Ungherese, Portoghese, Tedesco, Inglese, Thailandese, Cinese tradizionale, Filippino, Italiano, Olandese, Polacco, Spagnolo.

Le sue principali funzionalità sono:

- *Hashtag*: mettendo l'*hashtag* all'inizio della parola chiave con il simbolo # si dà la possibilità di organizzare e tracciare le conversazioni su un tema particolare.
- *Mention*: un tweet diretto a un altro utente include il loro @username e dà la possibilità di linkare al profilo dell'utente segnalato.
- *Reply*: il tasto *reply* dà la possibilità di rispondere a un tweet pubblicamente.
- *Retweet*: è possibile ripetere il tweet con il pulsante *retweet*. Il messaggio originale prescelto apparirà ai propri *followers*.
- *Links*: la funzione permette di collegare link di qualsiasi grandezza. Provvederà il social stesso ad accorciare automaticamente il testo.

157 *Ibid.*

Per inserire Twitter all'interno di un piano di comunicazione, occorre farne un utilizzo mirato e programmato. Il punto di forza è la sua contemporaneità e, dunque, occorre prevedere contenuti in tempo reale. Fornisce, inoltre, un osservatorio molto interessante e utili strumenti di analisi.

Tra le varie attività che si possono pensare, gli eventi rappresentano un'ottima opportunità per twittare in tempo reale. Dagli eventi creati *ad hoc*, a quelli legati alle feste e alla stagionalità, fino agli appuntamenti culturali e sportivi, il social network si presta per essere utilizzato estensivamente. Pianificare la presenza *prima, durante e dopo* gli eventi si dimostra molto efficace. Nel *prima* si coinvolge per ottenere la partecipazione, si inizia la conversazione e si promuove l'*hashtag*. Nel *durante* si possono condividere contenuti e *call-to-action*. Nel *dopo* le persone possono condividere la loro esperienza.

Analogamente, in occasione del lancio di un prodotto/servizio/collezione, Twitter si utilizza per creare attesa e interesse prima della presentazione, per celebrare la novità durante il lancio e dare poi ulteriore incentivazione attraverso eventuali tweet di foto, video o link. Può essere utile analizzare chi ha mostrato più interesse per capitalizzare e implementare le conversazioni. Anche le promozioni speciali come, ad esempio, il *back to school* possono essere promosse sul social network.

LinkedIn

LinkedIn è nata nel salotto del suo co-fondatore Reid Hoffman nel 2002 e ha fatto il suo lancio ufficiale il 5 maggio 2003 come social network focalizzato sul mondo del lavoro. È una società per azioni con modelli di business diversificati e con ricavi provenienti dagli abbonamenti degli utenti, pubblicità e soluzioni per le assunzioni.

La sua missione, come espressa dai fondatori è: «collegare i professionisti nel mondo per aumentare la loro produttività e il loro successo. Quando ti iscrivi a LinkedIn, avrai accesso a persone, offerte di lavoro, notizie, aggiornamenti e informazioni che ti aiuteranno ad affermarti in quello che fai».

A inizio 2013, il network ha raggiunto i 200 milioni di membri. Per questa occasione, ha mandato una mail personale ai suoi utenti più popolari congratulandosi per il profilo top come ringraziamento. In Italia, la mail è arrivata puntuale: «Congratulazioni! Il tuo profilo è nel 5% dei profili LinkedIn più visitati in Italia nel 2012», dando così un segnale che riconosce il valore dei propri utenti.

LinkedIn è la piattaforma dei professionisti e rispetto a Facebook e Twitter si presta maggiormente al consolidamento dei contatti *B2B* che *B2C*. Può essere usato strategicamente dalle organizzazioni attraverso la pagina aziendale e i gruppi. La pagina aziendale è l'area dove l'impresa può presentare i suoi prodotti e servi-

zi, nella quale sono contenute le informazioni importanti e le segnalazioni degli altri utenti. I gruppi, pur essendo uno strumento potente di marketing, vengono spesso trascurati dalle aziende perché richiedono molto tempo per la gestione e il monitoraggio. Prima di aprirne uno proprio, è meglio iscriversi ad altri gruppi. A differenza delle pagine, hanno una portata molto ampia, senza contare che, spesso, gli iscritti ricevono e-mail riepilogative delle novità che sono state pubblicate nei loro gruppi di appartenenza. I migliori contenuti da pubblicare sono: domande specifiche, nuovi dati interessanti e tutto ciò che rappresenti un'informazione utile alla comunità.

Pinterest

Dedicato alla condivisione di immagini e video, il suo nome deriva dal verbo “*to pin*” (appendere) e dal sostantivo “*interest*” ed è basato su una serie di *boards*, o bacheche, che costituiscono la struttura centrale del social: esse, infatti, funzionano da raccoglitori di immagini tematiche condivise dalla rete, o create dagli utenti, che permettono la connessione tra persone aventi gli stessi gusti o interessi. Mentre un tempo si ritagliavano foto dalle riviste, oggi si guardano immagini di ogni genere sul web e si crea la propria *wishlist* da condividere con i propri contatti. Il funzionamento di Pinterest è molto semplice e ricorda proprio la vecchia bacheca di sughero che in questo caso è la *board* virtuale dove appendere con una puntina (*pin*) immagini e video che più interessano, organizzandole per argomenti e categorie. Pinterest è, dunque, il posto dove organizzare e condividere immagini interessanti. I contenuti sono raccolti in *boards* personalizzabili dagli utenti (ad esempio: posti che vorrei visitare, libri che vale la pena leggere, il mio stile di vita) e questo consente di creare luoghi di condivisione e micro-nicchie di interessi. Alla base del successo di Pinterest c'è l'effetto emozionale suscitato dalle immagini esclusivamente *user generated content*, il tutto confezionato da una grafica minimale e intuitiva. Pinterest ha ereditato da Facebook il pulsante *like* mentre il *repin* (*retweet*) e la menzione di altri utenti tramite la dicitura *@username* sono mutuati da Twitter. Con la funzione *analytics* è possibile tracciare in modo preciso gli utenti che vedono il *pin*, il numero di persone che usano il *repin* e quelli che cliccano sul sito web.

Pinterest è un'ottima fonte di traffico verso i *website* ed è per questo un'opportunità soprattutto per chi fa *e-commerce*. Un utente può scoprire sulla bacheca di una persona che segue un prodotto interessante o un utilizzo particolare dello stesso, facendo nascere un desiderio di acquisto. Quando si associa un prezzo a un'immagine, il prezzo è visibile e linkando lo *store online* è possibile accedere per compiere l'acquisto.

Data la natura prevalentemente visiva, si presta per settori in cui l'immagine è centrale come nel caso della moda e del turismo. Ad esempio, Jetsetter, un *travel*

club privato, ha lanciato un concorso su Pinterest per aumentare la propria visibilità. Il concorso consisteva nel creare un *board* “pinnando” immagini di una destinazione possibile nell’ambito di quattro categorie definite dall’azienda (*escape, adventure, style e cosmopolitan*): il vincitore di ognuna ha ricevuto un soggiorno di tre notti in una destinazione della categoria vinta. Il partecipante con il maggior numero di *follower* ha vinto un premio di mille dollari di credito su Jetsetter, un premio che ha incentivato i concorrenti a condividere la propria *board* e i *pin* con gli amici. Anche aziende nel settore moda utilizzano Pinterest: un altro contest è stato lanciato, ad esempio, da Stefanel per la creazione di un foulard in edizione limitata.

5.3.5 Podcast e YouTube

Podcasting è un neologismo basato sulla fusione di due parole: *iPod* (il popolare riproduttore di file audio MP3 di Apple) e *broadcasting*.

Nel dicembre 2005, il dizionario americano New Oxford ha dichiarato Podcasting “parola dell’anno”, definendo il termine come «registrazione digitale di una trasmissione radiofonica o simile, resa disponibile su Internet con lo scopo di permettere il download su riproduttori audio personali». In realtà, il termine è stato spesso criticato perché darebbe troppi meriti ingiustificati alla Apple nello sviluppo della tecnologia podcasting.

L’uso si è enormemente diffuso. Un podcast è una trasmissione audio o video registrata digitalmente, resa disponibile su Internet; utilizza un formato che la rende scaricabile e riproducibile su qualsiasi dispositivo. È, quindi, asincrona e offline e può essere ascoltata in qualsiasi momento perché la copia del file, una volta scaricata, rimane memorizzata nel dispositivo. Il podcast si differenzia da un messaggio *broadcast* che è ascoltabile a una determinata ora decisa dall’emittente, quindi, sincrono e online; si differenzia anche dal messaggio *streaming* che è fruibile tramite collegamento Internet al sito dell’emittente e può essere utilizzato in tempo reale (*live*) cioè sincrono e online oppure in differita (*on demand*). Anche se i programmi in *streaming* possono essere più o meno registrati dal ricevente, il podcast è già in un formato compresso per il *download*. Questo rappresenta una diversità considerevole anche da un punto di vista legale.

La tecnologia del podcast applicata ai contenuti multimediali, ha permesso un grande sviluppo dello strumento video nel marketing digitale. Il video trasmesso in podcast ha potenzialmente la capacità di raggiungere chiunque senza limiti di spazio e tempo con l’unico vincolo di una connessione Internet. Lo sviluppo degli smartphone, ossia cellulari dotati di caratteristiche multimediali, ne ha ulteriormente incrementato la diffusione.

I video, per la loro capacità di unire immagini e suoni in movimento, si prestano per essere uno strumento molto efficace per la comunicazione d'impresa. Possono essere coinvolgenti, emotivi, divertenti, creativi e si prestano per comunicare contenuti in modo innovativo e efficace.

YouTube è nata come una community, lanciata nel 2005 e acquisita da Google nel 2007. I video sono il cuore di questo canale che ha, di fatto, rivoluzionato il modo di comunicare delle persone di tutto il mondo.

Il carattere *social* di YouTube è espresso dai fondatori:

Ricorda che questa è la tua community! Ogni utente di YouTube partecipa a rendere il sito quello che è, quindi non avere paura di esplorarlo e di essere coinvolto.

- **Divertiti sul sito.** C'è così tanto da vedere, e così tanti utenti che creano cose incredibili! E uno di loro potresti essere tu! Per di più le attrezzature diventano sempre più economiche e facili da usare, quindi buttati a capofitto e buon divertimento!
- **Esprimi le tue opinioni con la gente.** Le risposte scambiate con gli altri entrano a far parte della tua esperienza e, se espresse con buone maniere e rispetto, possono essere un ottimo modo per farti degli amici, condividere storie e arricchire il tempo che trascorri su YouTube. Quindi lascia commenti, vota i video, crea dei video di risposta ai video che ti colpiscono, partecipa ai concorsi che ti interessano: le iniziative in corso non mancano e hai a disposizione parecchi modi per entrare in gioco¹⁵⁸.

YouTube non è solo il più grande contenitore di video al mondo, ma anche uno strumento a supporto della comunicazione delle imprese. Molte grandi aziende hanno creato *brand channel* e fatto progetti molto strutturati e complessi. Ma anche piccole e medie organizzazioni utilizzano YouTube per diffondere i loro video.

Di recente, è disponibile l'*upgrade* al nuovo canale unico con la possibilità di visualizzare un trailer in primo piano. Un trailer accattivante può essere un modo coinvolgente per presentare il proprio canale e incoraggiare a iscriversi. Nel blog ufficiale di YouTube ci sono anche i suggerimenti su come realizzare il trailer:

Utilizzate un invito all'azione chiaro che proponga di iscriversi (tramite testo e annotazioni nel video, nonché nella descrizione del video).

Intrattenete lo spettatore: in caso di dubbi, comunicate l'argomento del

158 www.youtube.com

canale con le immagini, non con le parole.

Indicate il tipo di video che caricate e quando li caricate.

Pensate al contesto del video: sarà visibile sul canale, magari dopo che uno spettatore ha già visto uno dei vostri video.

Non c'è una durata perfetta, ma **più corto è, meglio è**¹⁵⁹.

L'evoluzione che registrano i nuovi media è sempre più a misura delle necessità dell'utente. Le regole per potervi accedere in modo efficace sono quelle di fare molta attenzione ai contenuti e creare relazioni trasparenti e proficue con le persone.

5.3.6 *Mobile web, App e QRCode*

Lo sviluppo della tecnologia mobile e la crescente penetrazione sul mercato di smartphone e tablet hanno dato un forte impulso al *mobile marketing* e alle sue opportunità. L'utilizzo dei dispositivi mobili per la connessione a Internet, in tutto il mondo e soprattutto in Italia, risulta in forte crescita. *Mobile* significa mobilità e si riferisce prima di tutto all'idea che utenti, utilizzatori di tecnologia, siano sempre e ovunque raggiungibili sugli strumenti che portano con sé. Per utilizzare appieno le opportunità di comunicazione che il *mobile marketing* può mettere a disposizione, occorre capire l'importanza della fruizione dei contenuti che vengono spesso recepiti in mobilità, in uno scenario di *multi-device*. Trascurare i contesti e le esperienze porta inesorabilmente a errori grossolani e cicli di vita brevi. I contenuti devono essere rilevanti per l'utente e in grado di dare informazioni oppure fornire un servizio o creare intrattenimento. O un mix dei tre. Il *mobile* è un canale che, se utilizzato con creatività, rappresenta un'ottima leva di *engagement* nel mix di comunicazione. Le motivazioni per dare avvio a una campagna di comunicazione mobile possono essere varie: dalla crescita di visibilità e *brand awareness* alla fornitura di servizi e contenuti *free* e *premium*, dalla creazione di database di utenti all'incremento di traffico verso sito web e *store*.

Le peculiarità del *mobile* sono la personalizzazione (ogni *device* è personale e personalizzato), l'interazione totale e bidirezionale, l'immediatezza, la localizzazione e la comodità d'uso.

I principali sistemi operativi sono *Apple iOS*, la piattaforma di Apple usata per iPhone, iPad, iPod Touch e *Google Android*, la cui struttura è open source e, quindi, adottabile da chiunque lo voglia utilizzare per il proprio dispositivo. Il principale utilizzatore è attualmente Samsung. Altri sistemi operativi sono di tipo proprietario: *Windows 8* adottato da Nokia e il sistema operativo *Blackberry*.

159 www.youtubecreatorit.blogspot.it, aprile 2013.

Quando si parla di *mobile web* si intende il web ottimizzato per una navigazione ottimale da dispositivi mobili che presentano risoluzione e dimensioni di schermo ridotte, velocità di connessione ridotta rispetto alle linee ADSL, piani tariffari che spesso prevedono costi basati sulla quantità di dati scaricati, alimentazione con autonomia limitata, inferiori capacità di elaborazione da parte di processori più piccoli. Per tutti questi motivi un sito “*mobile friendly*” viene progettato secondo parametri differenti: sarà ottimizzato per avere un peso molto ridotto, contenuti adattati al supporto, navigabilità semplice e intuitiva.

Le *App*, simpatico diminutivo per applicazione, che in informatica indica un insieme di istruzioni che rendono possibile un servizio o uno strumento utile all'utenza, definiscono oggi le applicazioni per dispositivi mobili e sono disponibili, gratuitamente o a pagamento, su appositi *store*, raggiungibili da smartphone e tablet. Le *App* più diffuse sono quelle per Android e per i dispositivi basati su iOS. Sono strumenti che possono essere molto interessanti sia in termini di immagine che di comunicazione e vanno pensate e realizzate con lo scopo di portare benefici all'utente. Molte aziende utilizzano le *App* come strumento utile alla creazione di attività di marketing geolocalizzate¹⁶⁰, che consentono agli utenti di accedere all'offerta di prodotti e servizi particolari.

Lo sviluppo di un'*App* aziendale va analizzato e studiato molto attentamente sulla base delle esigenze strategiche e tattiche e va pensato in modo innovativo e funzionale.

La diffusione degli smartphone ha dato un forte impulso alla tecnologia *QR-Code*, che è l'evoluzione dei codici a barre e che ha permesso nuovi collegamenti, rendendo la realtà ipertestuale. Questi piccoli codici, inventati in Giappone per gestire i magazzini, sono diventati dei link posti sugli oggetti fisici. Con uno smartphone è possibile l'immediata acquisizione dei dati contenuti nel codice. Un *QRCode* posto su un oggetto ne trasforma il senso, rendendolo un punto d'accesso, una porta per accedere ad altri contenuti multimediali. Questa opportunità si è rivelata molto ghiotta per alcune campagne di comunicazione che li hanno utilizzati per diversi obiettivi. Ad esempio, hanno inserito il *QRCode* in una pagina o folder pubblicitario per accedere direttamente alla pagina di iscrizione a un concorso o per ricevere un bonus. L'uso del *QRCode* da parte degli utenti consente all'azienda di capire dove si è avuta maggiore risposta interattiva, deducendo anche la visibilità dell'annuncio. Quando il contenuto aggiuntivo prevede qualche premio per l'utente, quest'ultimo è invitato a una compilazione

160 Prunesti, A.; Lalli, F. *Geolocalizzazione e mobile marketing. Fare business con le App e i social game*, Milano, Franco Angeli, 2011.

di campi con i propri dati. In questo caso, si ottengono i dati delle persone che hanno utilizzato il codice.

Un'altra porta verso contenuti multimediali è quella della *realtà aumentata*, un concetto relativamente nuovo e ancora in evoluzione, in cui gli utenti possono interagire con l'ambiente che li circonda attraverso uno smartphone dotato di GPS.

La realtà aumentata consiste nel sovrapporre degli elementi digitali su una visione dal vivo di uno spazio reale. Oggi è possibile ottenere informazioni sul posto in cui ci si trova e individuare la presenza di ristoranti, bar, alberghi, punti di vendita, fermate dei mezzi di trasporto, ma anche visualizzare foto e video dai social network.

5.3.7 Search engine optimization (Seo) e search engine marketing (Sem)

La non linearità nell'organizzazione dei contenuti digitali e la grande ricchezza del web hanno determinato la necessità dei motori di ricerca, quali strumenti per reperire le informazioni. Sulla base della richiesta ricevuta, i motori di ricerca (*search engines*) elencano i siti in ordine di rilevanza. Un aspetto fondamentale della comunicazione digitale è dunque rappresentato dai flussi comunicativi attivati in modalità *pull (on demand)* dagli utenti che cercano contenuti rilevanti e fanno perciò uso massiccio dei motori di ricerca. Il valore del servizio fornito si fonda su elementi quali la velocità di erogazione dei risultati e la rilevanza degli stessi.

Per stabilire la rilevanza di un sito i motori di ricerca usano gli algoritmi e viene creata una struttura di tutte le pagine presenti nei loro indici, che si traduce nella miglior risposta possibile alle interrogazioni dell'utente. Il criterio per la valutazione di un sito web e il suo posizionamento vengono generalmente chiamati "*ranking factors*", ovvero fattori di posizionamento.

Search engine optimization (Seo) è il processo che garantisce che le parole e le espressioni chiave del sito o degli altri contenuti online vengano trovate dai motori di ricerca e che, una volta rintracciate, al sito venga dato il *ranking* più alto possibile. Attraverso l'attività di *Seo* si garantisce maggiore visibilità al sito, maggiore traffico qualificato e una migliore reputazione sul web. È necessario, dunque, produrre contenuti e ottimizzazioni che trovino riscontro su ciò che gli utenti cercano e sulle parole ed espressioni che usano effettivamente.

Molto spesso, essi fanno ricorso al motore di ricerca per la raccolta di informazioni relative a un acquisto e per valutare l'offerta esistente e le alternative. Proprio l'elevata frequenza di utilizzo dei motori di ricerca da parte degli utenti in momenti chiave di relazione con il brand/prodotto è alla base del *search engine marketing (Sem)*. Quest'ultimo ha come scopo quello di portare il maggior numero di visitatori realmente interessati ai contenuti e include tutte le attività atte a generare traffico qualificato verso un sito.

Per il *search engine marketing* una regola semplice da seguire è quella di concentrarsi sulla produzione di ottimi contenuti per i propri utenti. La tendenza in atto fa anche emergere che i “segnali sociali” continuano a essere molto ben correlati a un buon posizionamento. Gli URL ben posizionati hanno un elevato numero di *like*, condivisioni, tweet. Da un lato ciò sta a significare che l'attività sui social network continua ad aumentare, dall'altro che i contenuti condivisi più di frequente sono sempre correlati a un buon posizionamento. Altri fattori di *ranking* importanti sono: una buona struttura di link interni e *backlink*¹⁶¹ e la qualità dei contenuti legata anche a una maggiore integrazione di media addizionali (ovvero immagini e video).

È importante utilizzare parole chiave ed espressioni non troppo generiche e diffuse, ma più mirate. Ad esempio, se si cercano termini come “viaggio” o “vacanza” escono milioni di risultati che rendono praticamente impossibile l'ascesa tra le prime pagine. Così la scelta di nomi di prodotti e aziende va compiuta in modo che siano facili da trovare sul web tramite i motori di ricerca. David Scott, guru del web marketing, spiega perché ha scelto di usare il suo secondo nome in campo professionale: Meerman. La ragione non è l'arroganza, ma la presenza di moltissimi David Scott famosi o meno nel web. Ha quindi deciso per chiarezza e scopi di *search engine optimization* di diventare David Meerman Scott¹⁶². Questo dimostra che è preferibile un'identità esclusiva sul web in modo da poter emergere dalla massa. Più le keyword sono generiche e più richiedono alti costi di ricerca, per cui avere una parola proprietaria, purchè conosciuta dall'utente che compie la ricerca, è vantaggioso.

La *landing page* è la specifica pagina che l'utente raggiunge dopo aver cliccato sul link del sito. Essa va opportunamente sviluppata con contenuti specifici per dare chiarimenti e informazioni agli utenti che hanno appena cliccato sul sito dai motori di ricerca. Con un messaggio semplice e verticale, il più vicino possibile a quanto cercato dall'utente, la pagina comunica informazioni utili e consente di continuare facilmente la navigazione secondo gli interessi personali. Può permettere, ad esempio, di reperire i contenuti che si stanno cercando oppure compiere azioni come registrarsi oppure esprimere un'opinione o acquistare qualcosa. L'obiettivo di una *landing page* è fare in modo che l'utente che arriva alla pagina possa seguire l'invito a compiere un'azione. Molte organizzazioni di successo hanno molteplici *landing pages*, ottimizzate per un gruppo particolare di termini di *search engine optimization*.

161 I link interni sono quelli che riguardano il proprio sito (provenienti dallo stesso dominio) e gli esterni o *backlink* sono collegamenti entranti che puntano a una determinata pagina web.

162 Scott, D.M. *Nuove regole di marketing & Pr*, Milano, Edizioni Libreria dello sport, 2011.

Il *search engine advertising*, trattato nel paragrafo successivo, si ha quando l'azienda paga per far sì che la propria presenza appaia nei motori di ricerca se un utente vi digita un'espressione particolare che è stata acquistata. Di solito, questa pubblicità appare sotto forma di piccoli annunci testuali che appaiono vicini ai naturali risultati di ricerca. GoogleAdWords e Yahoo! Search Marketing sono i principali programmi di *search engine advertising*.

5.3.8 L'e-advertising

L'e-advertising definito anche online advertising o pubblicità online, è l'insieme delle attività di comunicazione pubblicitaria che si attuano su piattaforme digitali. Esistono diversi generi di formato pubblicitario per la rete. I principali formati pubblicitari, come descritti dall'UPA (Utenti Pubblicità Associati) sono il banner, il *rich media banner*, il *keywords* o *search engine advertising*. A questi si aggiungono: l'email, la newsletter, gli sms e mms¹⁶³.

Il banner è stato il primo formato pubblicitario apparso online. Consiste in un rettangolo di forma variabile inserito nella pagina web che riporta una comunicazione pubblicitaria. Cliccandolo si entra nel contenuto che può essere il sito dell'inserzionista o un'area virtuale creata *ad hoc*. I banner possono essere di formati diversi, oltre a quello standard originario di 480X60 pixel (*fullsize banner*)¹⁶⁴. Il concetto di banner si sta continuamente evolvendo nella direzione di una crescente multimedialità e interazione.

Assimilate al banner ci sono altre tipologie di formati come il bottone/*manchette*, cioè lo spazio pubblicitario di forma quadrata o rettangolare di solito posto ai lati della home page o delle pagine interne di un sito. Venduto a tempo, rappresenta la principale modalità di sponsorizzazione sul web. Il *pushbar/strip* è la stringa pubblicitaria posizionata, sempre in primo *scroll*, tra la testata e la pagina.

I *rich media banner* sono altri *format* pubblicitari piuttosto eterogenei tra loro, ma accomunati dalle elevate capacità espressive multimediali e una logica di tipo push. *Interstitial*, *intropage* e *jump page* sono varie tipologie di messaggio pubblicitario interattivo che appare automaticamente non appena l'utente richiede una determinata pagina. Alla sua chiusura dopo pochi secondi si apre automaticamente la home page del sito. L'*overlay* è un'animazione che appare "sopra" la pagina oppure su un video, scomparendo alla fine dell'animazione. All'apertura della pagina questo limita la vista della stessa posizionandosi in primo piano.

163 www.upa.it

164 Tra i vari formati ci sono l'*half banner*, il *micro bar*, il *button 1 e 2*, il *vertical banner*, lo *square button*, il *rectangle*, il *vertical rectangle*, l'*expanding footer*.

Il *banner pop-up* si apre automaticamente in una nuova finestra del browser durante la navigazione dell'utente. Può essere di diverse dimensioni e la posizione della sua apertura può essere determinata tramite programmazione. Il *pre-roll* o *post roll* è costituito da uno spot che non può essere saltato o, per usare un neologismo, "skippato". Malgrado lo svantaggio dell'intrusività, queste forme di banner multimediali sono in forte crescita. Spesso sono la replica online del tradizionale formato dello spot televisivo.

Il *keyword* o *search engine advertising* è il mezzo pubblicitario che permette la visualizzazione dell'inserzionista sul motore di ricerca quando si effettua la ricerca. La visibilità del link al proprio sito web avviene in due modi: il posizionamento in cima ai risultati di ricerca o la visualizzazione dell'inserzione ipertestuale a destra dei normali risultati. Per Google, nato nel 1998 e leader mondiale nell'ambito dei motori di ricerca con oltre 8 miliardi di pagine web indicizzate e un interfaccia in 90 lingue, il *keyword advertising* è la principale fonte di ricavo. Il programma pubblicitario Adwords di Google è il più grande al mondo e applica il costo per clic: il *pay per click (PPC)* è una modalità di acquisto e pagamento della pubblicità online. L'inserzionista paga una tariffa unitaria in proporzione ai click, ovvero solo quando un utente clicca sull'annuncio pubblicitario. Il *PPC* si determina, infatti, ogni volta che un utente, dopo aver digitato una parola chiave, clicca sull'annuncio sponsorizzato correlato alla *keyword* utilizzata.

La complessità di gestione di una campagna di *keyword advertising* si comprende facilmente entrando nel merito di alcune fasi di cui si compone. In primo luogo, l'analisi delle parole chiave da acquistare (*keyword analysis*): occorre capire quali siano le parole realmente digitate all'interno di uno specifico settore. Nel caso di campagne internazionali, è sorprendente scoprire come siano differenti le tipologie di parole chiave cercate per lo stesso campo semantico. Motivo per cui è sempre necessario capire, in ogni singolo contesto geografico e linguistico, quali sono le parole chiave utilizzate dagli utenti.

Una volta selezionate le parole chiave, occorre capire che prezzo per clic si è disposti a pagare per ogni *keyword* (ottimizzazione del *bidding*): questo darà maggiore o minore visibilità agli annunci attivati da quella *keyword*. Uno dei criteri maggiormente utilizzati per l'ottimizzazione del *bidding* è quello legato ai volumi di traffico che una parola chiave genera: più rende e più si può pagare per i clic che genera. Il *keyword advertising* permette di realizzare un monitoraggio costante sul ritorno dell'investimento pubblicitario, facendo sapere non solo quanti utenti ha portato al sito, ma anche che valore in termini di acquisto hanno generato.

A differenza di altri strumenti pubblicitari tradizionali, le campagne sui motori di ricerca utilizzano criteri di affinità semantica piuttosto che criteri di seg-

mentazione socio-demografica. L'investitore ha la possibilità di scegliere, tra le *keyword* digitate, quelle che più sono interessanti per la propria offerta: in questo modo può intercettare l'utente nel momento stesso nel quale esprime la propria esigenza, palesandola in un'interrogazione (*query*). Il tema della ricerca semantica è di fondamentale importanza ai fini della segmentazione. Su questo argomento, sicuramente, ci saranno sviluppi molto interessanti nel prossimo futuro.

Email, newsletter, sms e mms sono tipologie di comunicazione i cui formati pubblicitari sono associati al trattamento di un database. Il *device* associato definisce la tipologia del formato: le email e le newsletter sono inviate via web, mentre gli sms e gli mms vengono inviati dai dispositivi mobili.

Il *direct e-mail marketing* (DEM) si realizza attraverso l'invio di informazioni e offerte di natura prevalentemente commerciale ai destinatari di una mailing list. L'obiettivo principale è quello di aumentare il volume delle vendite.

La *newsletter* consiste nell'invio periodico di contenuti editoriali in linea con gli interessi espressi dall'utente e si prefigge di fidelizzare la base clienti.

Condizione necessaria affinché una campagna di email risulti soddisfacente per l'utente e dia feedback all'inserzionista è l'applicazione dei principi del «*permission marketing*»¹⁶⁵ che vincola il consenso preventivo, consapevole ed esplicito, secondo l'idea che «il permesso del consumatore va ottenuto in modo graduale e nella maniera meno intrusiva possibile».

5.4 I mezzi

Lo scenario mediatico è in rapida evoluzione e si è fatto molto più complesso rispetto a qualche anno fa. Gli utenti prima ancora che le marche hanno dimostrato molta reattività e interesse per questa evoluzione.

I canali di comunicazione si sono frammentati e moltiplicati. La televisione, che in Italia continua a tenere saldo il primato degli investimenti in pubblicità, sta perdendo moltissimo soprattutto nei segmenti giovanili dove i media digitali e interattivi stanno diventando i principali protagonisti.

La frammentazione e la moltiplicazione dei canali portano conseguentemente anche a un utilizzo diverso dei media, più orizzontale e veloce. L'attenzione è meno focalizzata e più dispersa. Diventa fondamentale, infatti, sapersi assicurare l'attenzione delle persone.

165 Il termine «*permission marketing*» è stato reso popolare da Seth Godin, il quale spiega la necessità di ottenere dal consumatore il permesso di comunicare con lui. Godin, S. *Permission Marketing: turning strangers into friends, and friends into customers*. New York, Simon & Schuster, 1999.

Il mezzo è il tramite fisico per la diffusione del messaggio. Ogni mezzo ha le sue caratteristiche e specificità. Nel progettare la comunicazione, è necessario conoscerne le specificità per poterlo ottimizzare e usare al meglio. I contenuti visivi e testuali dovranno essere adattati al mezzo, ma, allo stesso tempo, in grado di produrre sinergia e convergenza comunicativa.

Nell'approcciare il piano mezzi ci sono molte variabili da tenere in considerazione. Dei mezzi disponibili oggi sul mercato vanno analizzate le caratteristiche peculiari, l'affinità al target, la capacità qualitativa di veicolare il messaggio e la capacità quantitativa di supportarlo.

Il piano mezzi delle campagne pubblicitarie, nella maggior parte dei casi, è elaborato sia da agenzie di pubblicità a servizio completo sia dai centri media, che hanno sviluppato competenze e *know how* per l'analisi, la programmazione e la gestione dei mezzi. La necessità di monitorare costantemente i mezzi, la complessità e la frammentazione del mercato, la conoscenza di strumenti di analisi sofisticati, la gestione e il controllo della programmazione hanno reso il settore dei media molto specialistico. Per questa ragione, i centri media affiancano le agenzie creative ottimizzando le competenze specifiche maturate nei due settori complementari, ma, spesso, non affini.

Senza voler entrare in un'analisi approfondita del piano mezzi, sono illustrate di seguito le principali unità di misura comunemente utilizzate per la pianificazione di una campagna pubblicitaria. Si tratta dell'abc del piano mezzi, una sorta di vademecum per poter dialogare con i centri media e le concessionarie di pubblicità.

Una corretta pianificazione va compiuta attraverso la calibratura di frequenza, copertura e impatto. Le principali unità di misura che consentono di valutare e quantificare un piano mezzi sono di seguito indicate.

- *Contatti lordi*: Numero di volte in cui un certo spot/annuncio è stato visto
- *Contatti netti o copertura netta*: numero di persone diverse esposte a uno spot/annuncio
- *Reach o copertura netta %*: Il *reach* è la percentuale di persone di un target definito che ha visto almeno una volta il messaggio
- *Frequenza media*: è il numero medio di volte al quale ciascun individuo è esposto al messaggio. È dato dal rapporto tra contatti lordi e contatti netti.
- *GRP (Gross Rating Point)*: è l'unità di misura della pressione pubblicitaria. Un piano mezzi tradizionale esprime nel suo GRP l'indice che misura la quantità di contatti sviluppati da una pianificazione rispetto al target di riferimento. Si calcola moltiplicando la copertura netta percentuale per la frequenza media ($GRP = Reach \times frequenza\ media$).

Nella pianificazione, i mezzi disponibili vengono classificati secondo una matrice di pianificazione e descritti relativamente a tre indici.

- *Indice di efficienza*: considera la capacità del piano mezzi di ottimizzare l'acquisto di spazi sui mezzi di comunicazione e, quindi, di raggiungere un risultato adeguato alle migliori condizioni economiche.
- *Indice di efficacia*: dà la capacità di trasferire il messaggio con mezzi che raggiungono la massima affinità con il target.
- *Indice di qualità*: indica la capacità di raggiungere il target con il massimo impatto.

5.4.1 La coda lunga

La crisi attuale, che richiede risorse sempre più ottimizzate e soluzioni su misura dell'utente, ha fatto registrare una disaffezione verso i mezzi generalisti a favore di mezzi focalizzati su target specifici.

È in atto uno spostamento culturale da un mercato di massa a una massa di mercati. In questi ultimi anni, soprattutto grazie all'avvento della rete, stiamo assistendo sempre di più a un mercato dalle scelte infinite, con economie e caratteristiche profondamente diverse da quelle del mercato di massa. Possiamo scegliere infiniti prodotti, che ci arrivano direttamente a casa o dei quali fruiamo direttamente online: dobbiamo solo riuscire a trovarli.

Per questo, si parla di un passaggio «dal broadcasting al narrowcasting»¹⁶⁶. La distinzione fondamentale tra i due è che il primo parla a un pubblico di massa, mentre il secondo conversa con nicchie di mercato. La distinzione è chiara perché i mezzi generalisti come la televisione si rivolgono a un pubblico numericamente importante e, spesso, indifferenziato. Il narrowcasting consente, invece, di arrivare a nicchie di mercato spesso irraggiungibili o, comunque, non rilevanti per i media tradizionali. I new media comunicano e instaurano relazioni con i pubblici d'élite. Di fatto, l'economia e la cultura si stanno muovendo, grazie alle tecnologie, verso mercati di nicchia un tempo impensabili. Nell'era dei prodotti digitalizzabili, come i libri, la musica, i film, lo spazio espositivo è potenzialmente infinito e, dunque, è possibile il download digitale, libero dal limite spazio-temporale.

Questi concetti sono stati sviluppati dalla nota teoria di Chris Anderson *The Long Tail*¹⁶⁷. Nata come articolo e diffusa su uno dei blog più visitati della rete

166 Cova, B.; Giordano, A.; Pallera, M. *op. cit.*.

167 Anderson, C. *The Long Tail: Why the future of business is selling less of more*, New York, Hyperion, 2006 (trad. italiana: *la coda lunga: da un mercato di massa a una massa di mercati*, Torino,

(www.thelongtail.com) fino al bestseller «*The Long Tail: why the future of business is selling less of more*», la teoria traccia le linee guida di una nuova economia. La diffusione di Internet, il non-luogo dove chiunque in qualunque momento può consultare infiniti elenchi di prodotti, ha permesso di abbattere i costi di distribuzione e magazzino, spezzando il legame che vincolava il successo alla presenza sul mercato reale. La possibilità di gestire un catalogo virtuale pressoché illimitato ha rivoluzionato il modello economico dominante: vendere anche solo poche copie al mese di migliaia di titoli è più redditizio che vendere migliaia di copie di pochi titoli. Ebay, Google, Amazon, iTunes hanno fatto di questa teoria la ragione del loro successo.

Il fattore critico di successo sta nell'incontro della domanda con l'offerta. La rete ha bisogno di filtri per creare ordine e permetterci di trovare quello che cerchiamo. Ad esempio, avere un negozio specializzato in film horror sui vampiri non ha senso quando la possibile clientela è quella di un paese con mille abitanti. Vendere online, invece, vuol dire aprire l'offerta a quella persona su mille - la nicchia - che ha un interesse spiccato per questo genere di film. Una persona su mille per cento milioni di persone fanno molte vendite.

La teoria della coda lunga, in realtà, si applica a molti business. Ad esempio, la Ryanair, noto vettore low cost ha strategicamente deciso di coprire moltissime rotte in centri minori. È divenuta di fatto una "*long tail of travel*" e la gente è soddisfatta perché può volare partendo da vicino o raggiungendo destinazioni speciali.

Un altro esempio è il caso di Lulu.com, azienda di editoria online che nasce per dare spazio a titoli altrimenti non pubblicati dai normali editori. L'idea è, dunque, quella di creare un sistema di pubblicazione in rete che copra l'intero ciclo di produzione, permettendo agli autori di gestirlo direttamente. Così nel 2002 è aperto il sito, che è insieme un sistema editoriale, tramite il quale gli autori provvedono personalmente alla confezione editoriale della propria opera (anche in formato multimediale), una libreria virtuale, a cui gli utenti accedono per acquistare le opere in formato digitale o cartaceo (in questo caso stampate su richiesta) e una biblioteca digitale, dato che moltissimi testi sono liberamente consultabili online. Gli autori pubblicano online e vendono le proprie opere a un prezzo da loro stabilito, che copre le spese dell'editore per stampa e commissioni, al quale possono aggiungere la quota che vogliono riservarsi come diritti d'autore. Lulu mette a disposizione degli autori un sistema automatico per la produzione editoriale, dalla creazione della copertina al formato del libro.

Codice edizioni, 2010).

Nel 2006, Lulu è giunto anche in Europa allargando il business oltreoceano. Bob Young, Ceo dell'azienda, ha inventato anche il «*Blooker Prize*», un concorso per *blook*, i libri realizzati con i contenuti dei blog.

5.5 Tempi e budget

La definizione della tempistica è importante per programmare le attività di comunicazione.

Osservare attentamente il calendario e porsi delle domande è la prima cosa da fare. Si procede poi a pianificare in sequenza temporale le attività definite.

Le attività di comunicazione vanno programmate considerando diverse variabili, tra le quali il calendario degli eventi esterni, le opportunità offerte da certi periodi piuttosto che altri, la stagionalità, le mosse della concorrenza. Quando si definiscono le tempistiche è necessario tenere presente che ci potrebbero essere delle variazioni in corso d'opera o delle opportunità da cogliere al volo: è importante mantenere una certa flessibilità.

Il budget per la comunicazione è la previsione dei costi necessari all'avvio e alla realizzazione delle attività definite. È consigliabile strutturare il budget in modo analitico, per capire meglio la composizione delle voci di spesa e non trovarsi a posteriori ad aver sottovalutato alcuni aspetti. Se si prende ogni singola attività e si organizza analiticamente con cura, non ci si troverà in difficoltà nel corso della gestione. I costi potranno poi anche essere accorpati, ma è importante avere la composizione analitica delle singole voci di spesa. Per ogni attività sarà valutato il costo di progettazione e quello relativo alla realizzazione in base agli strumenti e ai mezzi che si utilizzeranno.

Occorrerà considerare i servizi che si acquistano esternamente così come i costi di pianificazione sui mezzi presi in considerazione. Nel caso di pianificazione, una quota del budget sarà costituita dai costi connessi all'acquisto di spazi sui mezzi di comunicazione, destinati alle società concessionarie degli stessi.

Per quanto riguarda i costi di agenzia esterna, questi possono essere calcolati in diversi modi e vanno definiti in anticipo. I costi di agenzia sono sintetizzabili in:

- *commissioni*: si tratta di una provvigione calcolata sull'investimento;
- *fee*: costituisce una remunerazione fissa o forfettaria predefinita e concordata con la committenza. Ad esempio, il *fee* stabilito può essere solo per la progettazione oppure può riguardare l'ideazione e la realizzazione del progetto chiavi in mano. Il *fee* di progettazione può essere calcolato anche su base temporale: in questo caso vengono indicate le attività comprese.

L'ambito della comunicazione web è un'area relativamente nuova per le aziende e spesso non si considera attentamente l'impatto che può avere all'interno dell'organizzazione. Oppure, peggio, non si sviluppa abbastanza la cultura digitale interna all'azienda e si abbandonano le attività dopo il lancio o si affida allo stagista di turno la gestione dei social network senza un team di riferimento. Occorre, quindi, valutare bene le risorse economiche e la struttura di persone a disposizione. Nella comunicazione sui social media è importante non solo lanciare il programma ma implementarlo e farlo crescere nel tempo. Stabilire ruoli, responsabilità e definire politiche, procedure e linee guida per la gestione delle attività di comunicazione è fondamentale in fase di programmazione e stesura di budget.

Per la realizzazione delle attività di comunicazione è sempre opportuno fare un'accurata valutazione relativamente ai vantaggi della gestione interna (*make*) rispetto a una esterna (*buy*). Per alcune forniture di carattere specialistico, verrà, quindi, preso in considerazione l'utilizzo di strutture specializzate, freelance o altre società. Sapersi orientare nella scelta dei fornitori esterni è, oggi, un processo quanto mai complesso. Lo scenario attuale ha spostato equilibri, rafforzato certi ambiti, lasciato liberi spazi e ha visto la nascita di nuove professionalità.

Se per le aziende la cultura legata al digitale e ai social network è in fase di sviluppo, altrettanto critica è l'integrazione delle attività di comunicazione per le agenzie di pubblicità, relazioni pubbliche, web agency, centri media, società di consulenza, che hanno assistito a una vera e propria rivoluzione nel loro modo di operare. Le agenzie specializzate che sono nate sulla scia delle nuove richieste del mercato e che sono molto competenti in settori specifici come, ad esempio, attività *Seo* e *Sem*, E-mail marketing, *digital pr*, offrono spesso un approccio parziale con il rischio di essere troppo focalizzate e di perdere la visione della strategia generale proprio perché sono nate per rispondere a un bisogno specifico e hanno sviluppato un know how tecnologico molto settoriale.

In ultima analisi, tutte le società che si occupano di marketing e comunicazione stanno adattando la loro offerta e i loro servizi contemporaneamente a quello che sta succedendo all'interno delle aziende e, dunque, in questo grande movimento dove spesso può risultare difficile l'interazione, c'è molto da esplorare.

CAPITOLO 6

Il piano di comunicazione: fase di valutazione e verifica

6.1 La quarta fase del piano

La fase di valutazione e verifica permette di misurare l'efficacia dell'azione comunicativa per comprendere quali sono stati i risultati conseguiti in funzione degli obiettivi. In altre parole, aiuta a capire cosa ha funzionato e cosa no. Questa fase si avvale di un processo di ricerca che, oltre a valutare, può anche dare indicazioni utili e preziose su come migliorare e utilizzare al meglio le risorse disponibili. In un periodo di crisi quale quello attuale, il tema dell'ottimizzazione degli investimenti e della selezione di attività e strumenti efficaci è di primaria importanza. Per questo, la ricerca va vista come valido strumento per supportare le scelte strategiche e operative in grado di sostenere piuttosto che giudicare l'azione di comunicazione. Se il piano di comunicazione è un processo circolare, come evidenziato in precedenza (vedi tabella 4, capitolo 3), questa quarta e ultima fase del piano completa e introduce il nuovo ciclo di comunicazione. Ciò è funzionale al flusso comunicativo e alla relazione tra marca e consumatore.

Di seguito, sono trattate le metodologie e le tecniche di valutazione e verifica più utilizzate.

6.2 Il processo di ricerca

La fase di valutazione e verifica del piano di comunicazione integrata si avvale di un processo di ricerca. È necessario stabilire cosa andare a cercare e cosa analizzare e, quindi, come impostare tale processo.

Il primo passo è quello della definizione del problema.

Occorre poi tradurre il problema in domande per fare chiarezza su cosa attendersi dall'indagine. Si passa, quindi, a definire il metodo, gli strumenti e i processi di raccolta e analisi delle informazioni ottenute. Una volta definito il piano di ricer-

ca, si procede con la raccolta dei dati da elaborare nella fase successiva. L'elaborazione e l'analisi dei dati vanno costruite in forma tale da produrre le informazioni in grado di rispondere agli interrogativi definiti precedentemente. La fase conclusiva è la presentazione del rapporto. Il rapporto finale deve comunicare i risultati raggiunti in maniera efficace e significativa, in modo da fornire indicazioni utili.

Fattore chiave di successo per l'intero processo è l'applicazione di metodologie e tecniche in grado di sviluppare correttamente il piano di ricerca.

Le ricerche si suddividono principalmente tra qualitative e quantitative.

Quelle qualitative permettono di approfondire la conoscenza del problema oggetto dell'indagine e ne forniscono un'ampia descrizione. Per il tipo di campione che si utilizza, le ricerche qualitative non sono di natura probabilistica; l'*output* è, dunque, rappresentato da informazioni e non da dati statisticamente rappresentativi e generalizzabili¹⁶⁸. Permettono di cogliere importanti aspetti motivazionali, percezioni e valutazioni articolate. In particolare, possono dare interessanti indicazioni su aree nuove da esplorare e scoprire, attraverso interpretazioni stimolanti e di apertura.

Le ricerche quantitative sono utilizzate quando è rilevante la rappresentazione dimensionale di aspetti specifici, attraverso delle valutazioni di natura numerica. Il campione ha una natura probabilistica e i dati sono elaborati per valutare l'efficacia delle azioni adottate.

Le ricerche qualitative e quantitative sono complementari poiché le prime approfondiscono la conoscenza del problema e le seconde danno l'estensione dei risultati. Con la combinazione dei due approcci si può ottenere una visione dei fenomeni più qualificata e generalizzabile.

6.3 Le tecniche

Nell'ambito delle ricerche qualitative, le principali tecniche utilizzate per l'analisi della comunicazione sono l'intervista individuale e il focus group.

L'intervista individuale consiste in un colloquio finalizzato a raccogliere informazioni su quanto stabilito. Per la sua natura di interazione e relazione l'intervista individuale permette di raccogliere informazioni molto ricche e approfondite. Il punto di criticità sta nel fatto che l'intervistatore non è soggetto neutro e ha una grande discrezionalità nel condurre l'intervista. Questo potrebbe essere causa di distorsione delle informazioni.

Il focus group è un'intervista di gruppo condotta da un moderatore e ha come finalità quella di raccogliere valutazioni e percezioni da parte dei soggetti che in-

168 Molteni, L.; Troilo, G. *Ricerche di marketing*, seconda edizione, Milano, Mc Graw Hill, 2007.

tervengono. Inoltre, può essere utilizzato per generare idee e individuare anche eventuali soluzioni diverse.

Per le ricerche quantitative la tecnica più diffusa è quella del sondaggio. Si basa su un questionario strutturato che viene somministrato a un campione significativo dell'universo analizzato. Il questionario, che ha un ordine prestabilito e non può essere disatteso, può essere somministrato agli intervistati con modalità differenti. Tra queste ci sono le interviste telefoniche, personali, postali e *web-based*.

Le ricerche per la comunicazione svolgono un ruolo fondamentale nell'ambito della pianificazione, esecuzione e controllo della comunicazione. Gli obiettivi sono due: da una parte supportare le decisioni di comunicazione, dall'altra valutare l'efficacia del piano. L'efficacia dell'azione si misura sul raggiungimento (o meno) di specifici risultati in un arco di tempo predefinitivo.

Data la natura trasversale delle ricerche, si può pensare di farne uso durante e dopo il processo di comunicazione, accompagnando quindi quanto messo in atto.

A tale scopo vengono utilizzate alcune tipologie di ricerche:

- *il post-test*: può essere condotto durante e soprattutto al termine dell'azione comunicativa. Nel primo caso, la logica è quella di verificare se il messaggio sta comunicando nel modo desiderato o se è necessario apportare delle modifiche. Nel secondo caso, i post-test producono delle misure a consuntivo sull'efficacia della comunicazione adottata.
- *il tracking study*: è una ricerca continuativa che monitora l'andamento delle principali variabili come, ad esempio, la notorietà del brand e il vissuto di marca dell'azienda e dei competitor. Il *tracking* traccia, dunque, il ciclo di vita della comunicazione e l'effetto dell'accumularsi progressivo dei messaggi attraverso variabili cognitive e affettive.
- *Il media measurement*: viene finalizzato alla verifica ex-post dei risultati prodotti dal media mix prescelto dall'impresa.

6.3.1 Il post-test e il tracking study

I post-test sono svolti a seguito dell'esposizione del target al messaggio per capire se la comunicazione sta ottenendo i risultati auspicati ed, eventualmente, apportare degli aggiustamenti. Si possono eseguire durante e dopo il processo di comunicazione e sono utili per fornire misure di performance e per dare indicazioni su come migliorare la comunicazione successiva.

Lo scopo è valutare come e quanto la comunicazione ha raggiunto il target e gli obiettivi prefissati. In questo caso, si stabiliscono delle variabili quantitative e qualitative e si lavora su queste. Ad esempio, si può decidere di misurare il livello di

conoscenza del brand, il ricordo più o meno aiutato, il vissuto associato alla marca, gli atti di comportamento, l'attitudine all'acquisto.

Più in dettaglio, si può misurare l'impatto della comunicazione su tre livelli.

- Il sistema della percezione e della conoscenza: si indagano l'attenzione, la memorizzazione del messaggio, l'interesse generato e la notorietà del brand.
- Il sistema della valutazione: si studiano il gradimento del messaggio e le eventuali modifiche, avvenute a seguito dell'attività di comunicazione, su come il consumatore percepisce il brand.
- Il sistema dell'azione: si indagano le risposte comportamentali del consumatore esposto alla comunicazione, dall'intenzione di acquisto, alla *call-to-action* auspicata, fino all'azione effettuata.

Per verificare l'impatto della comunicazione sulla percezione e conoscenza della marca, si utilizzano l'indice di ricordo, di riconoscimento e di attribuzione¹⁶⁹.

L'indice di ricordo della comunicazione si può declinare in tre livelli. Nel livello spontaneo, l'intervistato ricorda spontaneamente la campagna quando gli è chiesto di ricordare i messaggi visti. Nel livello sollecitato, è aiutato a ricordare il messaggio attraverso domande che sollecitano il suo ricordo. Nel livello di riconoscimento, è invitato a riconoscere un determinato format comunicativo (pagina pubblicitaria, poster, spot e altri) dopo aver visto alcuni frammenti dello stesso. Può anche essere nascosta la marca in oggetto e richiesta la sua identificazione dopo aver visto o sentito il messaggio.

Tutti i test che si basano sul ricordo, tuttavia, sono soggetti a molte critiche. Risulta, infatti, difficile isolare gli effetti cumulativi della comunicazione di marca ed è, dunque, complesso affermare che il ricordo dell'intervistato sia legato proprio all'ultima attività di comunicazione e non alle precedenti o, più in generale, al vissuto della marca.

L'indicatore di notorietà della marca viene monitorato nell'ambito della sfera della percezione e della conoscenza e può essere declinato a diversi livelli:

- *Top of mind*: quando è la prima marca citata spontaneamente nell'ambito di una categoria di prodotti. È il grado di notorietà più elevato poiché la marca occupa una posizione dominante nella mente del consumatore.
- *Notorietà spontanea*: la marca oggetto di analisi viene ricordata in modo del tutto spontaneo senza nessuna sollecitazione.

169 Codeluppi, V. *La verifica delle campagne pubblicitarie*, in Lombardi, M. *Il nuovo manuale di tecniche pubblicitarie*, Franco Angeli, Milano, 2005.

- *Notorietà sollecitata*: il soggetto ricorda la marca dietro sollecitazione. Ad esempio «fra le marche di yogurt che ti elencherò, quale conosci?».

I tre livelli di notorietà della marca (*brand awareness*) sono indicatori utili a definire la capacità dei consumatori di identificarla in modo più o meno dettagliato per poter sceglierla, utilizzarla e consigliarla.

Quando il *post-test* è ripetuto nel tempo a intervalli stabiliti, si chiama *tracking study*, perché traccia il ciclo di vita della comunicazione e l'effetto dell'accumularsi progressivo dei messaggi nel vissuto di marca. Il *tracking* permette la rilevazione continuativa in un periodo di tempo definito. In questo modo, è possibile tracciare l'andamento della comunicazione e quello della notorietà di marca per poter operare valutazioni comparative di efficacia. I *tracking* possono prendere in esame anche le misure di notorietà e ricordo dei concorrenti e quindi permettono di avere un quadro completo della risposta dei consumatori nell'ambito di un determinato settore di consumo.

Lo schema tipo di un questionario di *tracking*, nell'ambito di una determinata categoria merceologica, comprende domande sia sulla *brand awareness* che sul messaggio¹⁷⁰. Con riferimento al messaggio, sono indagati alcuni indici chiave di riuscita della campagna. Vediamo sinteticamente questi indici:

- il ricordo del messaggio a livello *top of mind*, spontaneo e sollecitato;
- il ricordo spontaneo dei contenuti del messaggio;
- il gradimento del messaggio (quali sono state le parti più apprezzate: aspetti visivi, narrativi, chiarezza delle informazioni, testimonial ecc.);
- l'azione generata dalla comunicazione (ad esempio l'intenzione di acquisto).

6.3.2 *Il media measurement*

La misurazione dei media si applica soprattutto nel caso di una campagna pubblicitaria pianificata sui mezzi tradizionali quali televisione, radio, stampa, affissione.

Il controllo, in questo caso, si attua verificando che gli spazi pubblicitari nei quali è stata veicolata la campagna siano in linea con quanto pianificato. La corrispondenza dei formati, le posizioni realmente occupate nei diversi mezzi (affissione, pagina, spot ecc.) e la tempistica delle uscite sono fatte oggetto di verifica e valutazione. In questa analisi, si può considerare anche la comparazione con i concorrenti e il conseguente raggiungimento di una posizione migliore o peggiore rispetto a quella di eventuali competitor presenti sullo stesso mezzo.

170 Collesei, U. *Brand tracking*, in *Micro & Macro Marketing*, n.3/2002.

Per quanto riguarda la televisione, si controlla l'effettivo raggiungimento dei dati di audience auspicati, confrontando quelli pianificati e quelli realmente raggiunti. A tal fine, si utilizzano i dati Auditel che, rilevando costantemente gli ascolti, permettono di fare un confronto tra quanto pianificato e quanto realmente raggiunto.

6.4 Ricerche sui media in Italia

ACNielsen è azienda leader globale nelle misurazioni e analisi relative ad acquisti e consumi, utilizzo e modalità di esposizione ai media e fornisce gli andamenti dei mercati e dei comportamenti dei consumatori in più di 100 paesi.

In particolare, ACNielsen Media International rileva gli investimenti pubblicitari sui media in Italia e cioè:

- **Quotidiani (*pay e free press*)**

La percentuale di copertura su questo mezzo è del 98%. Sono rilevate tutte le principali testate, alcune edizioni locali per testata e, dal 2007, è stata introdotta anche la Free Press, quotidiani gratuiti in distribuzione.

- **Periodici**

La percentuale di copertura su questo mezzo è dell'85%. Sono rilevate tutte le principali testate settimanali e mensili, ma non i periodici tecnici e professionali.

- **Tv e TV Sat**

La percentuale di copertura è il 92% sul totale mezzo. Sono rilevate le emittenti nazionali generaliste (Rai, Mediaset, La7), le emittenti musicali terrestri (MTV, All Music), le emittenti satellitari. Non sono rilevate le emittenti locali, il digitale terrestre, l'IPTV (Internet tv diffusa attraverso connessioni a banda larga).

- **Radio**

La percentuale di copertura è del 77% su questo mezzo. Sono rilevate le emittenti nazionali e la pubblicità nazionale. Non sono rilevate le pubblicità locali, le sponsorizzazioni, i redazionali, i *promo* di rete, gli inviti all'ascolto.

- **Affissioni**

La percentuale di copertura sulle affissioni non raggiunge il 50%. Si rileva l'affissione esterna statica (poster e arredo urbano) delle imprese aderenti ad Audiposter e i poster luminosi di ILLPA. Per esterna statica si intende l'affissione di manifesti cartacei su strutture fisse esterne, la cui esposizione al pubblico ha durata di 14 giorni o inferiore. A partire dal 2009, è rilevata l'affissione Transit che include l'affissione dinamica di superficie, in metropolitane e aeroporti. Non si rilevano circuiti tematici, maxi-affissioni, cartellonistica fissa.

- Cinema

La percentuale di copertura sul mezzo è pari all'89%. Si rilevano tutte le sale di prima visione relative alle concessionarie di pubblicità nazionale. Non si rilevano altre sale, né iniziative speciali all'interno delle stesse.

- *Out of home* TV

Si rilevano le *out of home* tv della concessionaria Telesia presenti negli aeroporti e nelle metropolitane. Non si rilevano altre concessionarie.

Sulla base dei listini che pubblicano le concessionarie, Nielsen fornisce una valorizzazione economica degli annunci pubblicitari rilevati (investimenti lordi). In base a molteplici elementi, che concorrono in diversa misura e in tempi diversi, Nielsen stima anche il valore netto degli investimenti pubblicitari rilevati (dichiarazioni editori, rapporti con Federazione Concessionarie Pubblicità, bilanci ecc.).

Non sono rilevati gli investimenti in comunicazione al di fuori dell'area classica: sponsorizzazioni di eventi, *direct marketing*, promozioni e altri.

Le ricerche ufficiali sui media sono: *Auditel* per la televisione, *Audipress* per la stampa, *Audiradio* per la radio e *Icsa* per le affissioni. Queste permettono di effettuare valutazioni e analisi quantitative e qualitative sui media e condividono le metodologie di riferimento.

L'*Auditel* rileva gli ascolti nell'abitazione principale ed è costituito da un panel di 5.000 famiglie rappresentativo delle famiglie italiane. Rileva l'ascolto di tutte le emittenti televisive, ma divulga solo i dati di quelle che concedono l'autorizzazione. Il sistema *Auditel* sviluppa diverse applicazioni:

- l'ascolto nel minuto medio;
- lo *share* (quota di ascoltatori dell'evento rispetto al totale ascoltatori televisivi nello stesso intervallo temporale);
- la penetrazione sul totale popolazione;
- i contatti netti;
- la percentuale di permanenza ovvero il rapporto tra il numero di minuti visti mediamente dagli ascoltatori di un certo programma e la durata dello stesso;
- il profilo degli ascoltatori su base sociodemografica e psicografica Eurisko;
- i trend di ascolto per intervalli da 1 a 60 minuti.

L'*Audipress* rileva le informazioni sul numero e sulla composizione dei lettori delle testate dei gruppi editoriali che partecipano all'indagine. Sul campione (41.900 individui) che è significativo dell'universo adulti dai 14 anni in su, viene effettuata intervista personale. La ricerca permette di conoscere, in un dato periodo, il numero dei lettori della stampa quotidiana e periodica e delle singole testate. In dettaglio, rende noto:

- il profilo dei lettori (parametri sociodemografici e stili di vita Eurisko);
- i lettori in comune tra una testata e l'altra;
- la lettura per giorno della settimana;
- la lettura per regione e provincia;
- la frequenza di lettura.

L'*Audiradio* rileva in modo ufficiale le informazioni relative al numero e alla composizione degli ascoltatori di tutte le emittenti radiofoniche, pubbliche e private, nazionali, locali ed estere. Il campione è costituito da 52.000 individui con più di 11 anni. Le interviste sono telefoniche con quattro cicli di rilevazione annua. Le informazioni raccolte permettono di esaminare il numero di ascoltatori della radio e delle singole emittenti. In dettaglio si conoscono:

- il profilo degli ascoltatori (parametri sociodemografici e stili di vita Eurisko);
- la frequenza di ascolto;
- l'andamento di ascolto per giorno e per fasce orarie;
- la ripartizione dell'ascolto per aree, regioni e province.

L'*Icsa* è l'indagine continuativa sulle affissioni. Gli impianti rilevati sono poster, impianti speciali e comunali. Il campione è di circa 5.000 individui adulti con più di 14 anni intervistati personalmente. Il sistema permette di ottenere il traffico netto, il numero medio di esposizioni (è definito «esposto» chi ha avuto l'opportunità di passare davanti a un punto di affissione), i GRP e il costo del piano. Non è possibile selezionare il target e avere informazioni sulla stagionalità.

6.5 Valutazione e verifica nel piano di comunicazione digitale

La misurazione del web, detta anche *web analytics*, esiste da 15 anni, ma solo di recente molte aziende ne hanno riconosciuto il valore.

Nel 2009, la Web Analytics Association definisce la *web analytics* come «misurazione, collezione, analisi e reporting dei dati Internet al fine di comprendere e ottimizzare l'*experience*». L'obiettivo dell'analisi è, dunque, quello di studiare e misurare il comportamento e l'esperienza dell'utente in merito alla particolare interazione che si sviluppa con i contenuti delle pagine di un sito. La *web analytics* intende capire chi sono gli utenti e quali sono le loro esigenze e le loro caratteristiche di interesse verso il brand.

Tra i principali fornitori di *web analytics* ci sono Google Analytics, Omniture SiteCatalyst, WebTrends, CoreMetrics e altri.

I rapporti si dividono tra standard e personalizzati.

- I rapporti standard forniscono la panoramica dei visitatori suddivisi tra nuovi e di ritorno. Inoltre, danno una lettura di ciò che sta avvenendo in tempo reale: la misura cioè dell'attività nel momento stesso in cui essa si verifica. In questo caso, si possono vedere quante persone si trovano nel sito e cosa stanno visualizzando. Così si può scoprire se i contenuti conseguono successo e se, ad esempio, la promozione del giorno sta generando traffico verso il sito. Tutto in tempo reale. Si può vedere il grado di coinvolgimento: la durata della visita, il numero delle visite, le visualizzazioni delle pagine.
- Nei rapporti personalizzati si definiscono le informazioni che si desiderano analizzare e si crea una *dashboard* di metrica su misura. Con le variabili personalizzate si osservano e capiscono i segmenti di clienti che interessano. Ad esempio, si può analizzare meglio perché alcune visite si traducono in vendita e altre no. Oppure, si può scoprire qual è il percorso che i visitatori utilizzano per arrivare al sito. I rapporti di visualizzazione della navigazione riportano esattamente il percorso compiuto dal visitatore.

La *web analytics* si applica anche ai dispositivi mobili per capire come questi influenzino il sito e come incrementino il volume d'affari. Misura gli annunci che spingono le persone a usare un'applicazione specifica e indica se preferiscono gli annunci sul loro desktop o sui dispositivi mobili. Questo permette di aver informazioni per creare azioni mirate ed efficaci che raggiungono i visitatori desiderati. È possibile avere le statistiche per località e conoscere le origini del traffico da cellulare.

I KPI (*Key Performance Indicators*) rappresentano gli indicatori che permettono di misurare le prestazioni di una determinata attività o processo. Si tratta di misure quantitative, identificate e definite in anticipo che consentono di verificare la buona riuscita di un piano e sono definiti sulla base degli obiettivi prefissati. Definire i KPI con attenzione è molto importante. Essi sono utili per controllare e dare indicazioni sulle performance di una campagna di web marketing. È, dunque, importante pianificare precedentemente il framework di misurazione.

Puma – CaseStudy

Puma, azienda leader nel settore dello *sportlifestyle*, ha utilizzato gli strumenti di *web analytics*, tanto da ottenere secondo quanto dichiarato dall'azienda stessa, un incremento del 7% degli ordini via web. L'azienda, fondata nel 1948 a Herzogenaurach, in Germania, distribuisce i propri prodotti in oltre 120 paesi, impiega più di 11.000 persone con sedi in Germania, Boston, Londra e Hong Kong. Nelle categorie di sport e

lifestyle, che contraddistinguono l'offerta di Puma, utilizza una suddivisione di cinque diverse specialità sportive: *football*, *running*, *motorsports*, *golf* e *sailing*.

Puma, il cui *mission statement* è «Puma ha la missione di lungo termine di divenire la più desiderabile e sostenibile azienda di lifestyle dello sport» ha creato una piattaforma di analisi specializzata in grado di fornire informazioni per ottimizzare il sito, che svolge la funzione sia di promozione del brand sia di vendita online.

Per l'azienda era fondamentale che il sito web mettesse in piena luce le caratteristiche della marca e le diverse categorie di sport lifestyle. Era, inoltre, necessario che mostrasse i contenuti e i prodotti in base a una logica internazionale, ma strutturata a livello regionale.

Per Puma era altresì importante che sul sito *puma.com* ciascuna categoria di prodotto, ad esempio, *running*, *golf* e *football* avesse un proprio aspetto caratteristico pur continuando a far parte dello stesso sito web. Inoltre, era interessante mettere a confronto il rendimento di ciascuna categoria e capire il comportamento dei visitatori per tutta la durata della loro interazione con il sito.

I principali obiettivi di Puma erano così descritti:

- ottenere informazioni utili sulla popolarità dei contenuti e dei prodotti per una strategia mirata;
- individuare i contenuti che coinvolgono i clienti e contribuiscono a generare le vendite in ogni regione;
- migliorare la conversione e l'esperienza del cliente online ottimizzando il sito web.

Il metodo adottato per creare la *dashboard* personalizzata è stato quello di segmentare il traffico utilizzando filtri che hanno permesso di analizzare i singoli prodotti; raccogliere dati personalizzati per analizzare l'effetto delle modifiche apportate al sito web; utilizzare la segmentazione avanzata per misurare i contenuti chiave e le interazioni all'interno di ogni regione.

Grazie al rapporto della ricerca, che ha permesso di capire come implementare la funzionalità del sito e il coinvolgimento dell'utente per aree geografiche, i risultati sono stati incoraggianti:

- la percentuale degli ordini è aumentata del 7,1%;
- i visitatori passano il doppio del tempo sul sito a interagire con i contenuti del brand Puma che sono stati arricchiti e resi più coinvolgenti con notizie, video e foto;
- Puma ha ottimizzato l'esperienza dei visitatori internazionali con un risultato del 47% in più di traffico proveniente dalle regioni in crescita come la Cina e l'India.

6.6 Misurazione dei social media

L'attività sui social media va pianificata e proiettata nel lungo termine, altrimenti può diventare persino dannosa per il brand. L'azione strategica di comunicazione è ciò che la distingue da un semplice gesto più o meno creativo, ma fine a se stesso.

Per i social media, le principali aziende internazionali utilizzano una serie di parametri per misurare e valutare le attività su di essi.

I parametri maggiormente utilizzati sono:

- *Volume*

Questo indice misura le conversazioni con il brand. Il livello di *volume* indica l'interesse suscitato dall'attività di comunicazione e quanto è in grado di far parlare di sé. Con il volume si registrano i *like*, il numero di fan e amici, quante persone hanno parlato, quanti post si sono registrati.

- *Reach*

Questo parametro misura l'ampiezza delle conversazione sui social media. Da solo, il dato non dice molto, ma diventa interessante se comparato con altre metriche di coinvolgimento. Il *reach* misura i click, i *retweets*, le risposte, per calcolare numericamente gli account raggiunti.

- *Fan engagement*

Misura la reale partecipazione attiva e il livello di coinvolgimento. Come stanno partecipando alla conversazione i fan? E cosa stanno facendo attivamente in rete a tuo favore? Questo parametro è rilevante per valutare la qualità dei propri contenuti e la capacità reale di rendere interattiva la comunicazione.

- *Sentiment*

La *sentiment analysis* è lo studio delle opinioni qualitative degli utenti. Questo tipo di analisi qualitativa prende in esame le diverse conversazioni online su un determinato argomento (brand, servizio, prodotto ecc.) in modo da riuscire a determinare la percezione e il sentimento di chi discute in merito all'oggetto d'analisi. Permette, dunque, di conoscere, con sufficiente precisione, il *mood* di consumatori e utenti nei confronti di un determinato prodotto o servizio. Può essere utilizzata anche per l'analisi della concorrenza.

- *Share of voice*

Questo parametro dà la misura della percentuale che occupano le conversazioni sul brand rispetto alla concorrenza. Permette di imparare dai successi delle attività dei concorrenti poiché gran parte delle conversazioni sono pubbliche.

Per quanto riguarda le comunità online, si considerano anche altri parametri: il tasso di reclutamento o acquisizione di nuovi utenti; la *retention* e cioè il tasso di trattenimento ovvero quanti utenti restano e continuano a partecipare; il tasso di fidelizzazione degli utenti e quanto aiutano il percorso di *buzz* e passaparola verso altri utenti.

La misurazione degli strumenti ha valore quando si rapporta al piano complessivo. Anche se si possono generare contatti interamente grazie ai contenuti pubblicati sul web sociale, è corretto guardare ai social media come a una parte dell'attività di comunicazione integrata.

Bibliografia

- Aaker, D.A. *Managing Brand Equity. Capitalizing on the value of a brand name*, New York, The Free Press, 1991 (versione italiana: *Brand equity: la gestione del valore della marca*, Milano, Franco Angeli, 1997).
- Aaker, D.A.; Joachimsthaler, E. *Brand Leadership*, Milano, Franco Angeli, 2000.
- Anderson, C. *The Long Tail: Why the future of business is selling less of more*, New York, Hyperion, 2006 (trad. italiana: *La coda lunga: da un mercato di massa a una massa di mercati*, Torino, Codice edizioni, 2010).
- Arvidsson, A.; Giordano A. *Societing Reloaded*, Milano, Egea, 2013.
- Badot, O.; Bucci, A.; Cova, B. "Societing: Managerial Response to European Aestheticization", in *European Management Journal*, Special issue EAP 20th Anniversary, 1993.
- Baez, M.C.; Bart, C.K. "Developing Mission Statements Which Work", in *Long Range Planning*, vol. 29, n. 4, 1996.
- Bandiera, G. *Pubblicità "ad arte". Sintesi complessa di strategie, tecniche e creatività*, Padova, libreriauniversitaria.it Edizioni, 2013.
- Bartkus, B.R.; Glassman, M.; McAfee, R.B. "Mission Statement: Are They Smoke and Mirror?", in *Business Horizons*, vol. 43, n. 6, 2000.
- Barney, J.B. *Risorse, competenze e vantaggi competitivi*, Roma, Carocci, 2006.
- Bart, C.K. "Sex, Lies, and Mission Statements", in *Business Horizons*, November-December, 1997.
- Bartezzaghi, S. *Il falò delle novità*, Novara, De Agostini Libri, 2013.
- Bauman, Z. *Vita liquida*, Roma-Bari, Laterza, 2006.
- Bauman, Z., *Modernità liquida*, 17 ed., Roma-Bari, Laterza, 2006.

- Bauman, Z. *Intervista sull'identità*, Roma-Bari, Laterza, 2003.
- Borden, N.H. "The Concept of the Marketing Mix", in *Journal of Advertising Research*, n. 24 apr. 1964.
- Busacca, S. *Il valore della marca*, Milano, Egea, 2000.
- Campbell, A.; Yeung, S. "Creating a sense of mission", in *Long Range Planning*, vol. 24, n. 4, 1991, pp. 10-20.
- Cappellari, R. *Marketing della moda e dei prodotti lifestyle*, Roma, Carocci editore, 2011.
- Carù, A.; Cova, B. *Marketing e competenze dei consumatori*, Milano, Egea, 2011.
- Castells, M. *Communication Power*, Oxford University Press, 2006 (trad. it: *Comunicazione e Potere*, Milano, Egea, 2009).
- Ceja, L.; Agulles, R.; Tàpies, J. "The importance of values in family-owned firms," in *Working paper* no. 875, IESE Business School, Barcelona, Spain University.
- Chéreau, M. *Community Management. Come rendere le web community le migliori alleate delle aziende*, Milano, Franco Angeli, 2011.
- Coda, V.; Minoja, M.; Tessitore, A.; Vitale, M. *Valori d'impresa in azione*, Milano, Egea, 2012.
- Codeluppi, V. "La verifica delle campagne pubblicitarie", in Lombardi, M. *Il nuovo manuale di tecniche pubblicitarie*, Milano, Franco Angeli, 2005.
- Collesei, U. "Brand tracking", in *Micro & Macro Marketing*, n.3/2002.
- Cooper, A. *The inmates are running the Asylum*, Indianapolis, Sams Publishing, 1998.
- Cova, B. "Societing ovvero la piccola storia di un grande concetto tra marketing e sociologia" in Arvidsson, A; Giordano, A. *Societing Reloaded*, Milano, Egea, 2013.
- Cova, B. *Il marketing tribale*, Milano, Gruppo 24 Ore, seconda edizione, 2010.
- Cova, B.; Cova, V. "Tribal marketing: the tribalisation of society and its impact on the conduct of marketing", in *European Journal of Marketing*, vol. 36, n 5/6 pp 595-620 Gen. 2002.
- Cova, B.; Giordano, A.; Pallera, M. *Marketing non-convenzionale*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2007.
- Fabris, G. *Il marketing nella società postmoderna*, Milano, Egea, 2010.
- Fabris, G. *Societing. Il marketing nella società postmoderna*, Milano, Egea, 2008.
- Fabris, G.; Minestrone, L. *Valore e valori della marca*, Milano, Franco Angeli, 2004.
- Fogel, R.W. *The fourth Awakening and the Future of Egalitarianism*, Chicago, University of Chicago Press, 2000.

- Fontana, A. *Manuale di Storytelling. Raccontare con efficacia prodotti, marchi e identità d'impresa*, Milano, Etas, 2009.
- Fontana, A.; Sassoon, J.; Soranzo, R. *Marketing narrativo. Usare lo storytelling nel marketing contemporaneo*, Milano, Franco Angeli, 2011.
- Godin, S. *La mucca viola: come farsi notare in un mondo tutto marrone*, Milano, Sperling & Kupfer Editori, 2004.
- Godin, S. *Permission Marketing: turning strangers into friends, and friends into customers*. New York, Simon & Schuster, 1999.
- Heath, C.; Heath, D. *Idee forti. Dalle leggende metropolitane ai prodotti: perché alcuni concetti durano e altri no*, Milano, ETAS, 2007.
- Hillman, J. *Il Codice dell'anima*, VII edizione, Milano, Adelphi, 2009.
- Howe, J. "The rise of crowdsourcing", in *Wired Magazine*, n. 14, giugno 2006.
- Howe, J. *Crowdsourcing. Il valore partecipativo come risorsa per il futuro del business*, Roma, Luca Sossella Editore, 2010.
- Jung, C.G. *Gli archetipi dell'inconscio collettivo*, Torino, Bollati Boringhieri, 1982.
- Kapferer, J.-N.; Thoenig, J.C. (a cura di), *La marca*, Milano, Guerini e Associati, 1991.
- Kapferer, J.N. *Strategic brand management. Creating and sustaining brand equity long term*, Londra, Kogan Page, 1997.
- Keller, K.L. *Strategic brand management: Building, Measuring and Managing Brand Equity* (4th ed.) New York, Prentice Hall, 2012.
- Keller, K.L.; Busacca, B.; Osilio, M.C. *La gestione del brand*, Milano, Egea, 2005.
- Kim, W.C.; Mauborgne, R. *Strategia oceano blu. Vincere senza competere*, Milano, Etas, 2005.
- Kotler, P.; Kartajaya, H.; Setiawan, I. *Marketing 3.0*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2010.
- Kotler, P.; Dipack, C.J.; Maesincee, S. *Il marketing che cambia. Un nuovo approccio al profitto, alla crescita e al rinnovamento*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2007.
- Kotler, P.; Keller, K.L. *Il marketing del nuovo millennio*, Milano, Pearson Editore, 2007.
- Lambin, J.J. *Marketing strategico e operativo*, Milano, McGraw Hill, 2004.
- Levine, R.; Locke, C.; Searls, D.; Weinberger, D. *The Cluetrain Manifesto. The end of business as usual*, New York, Perseus Books Group 2001.
- Lipovetsky, G. *L'era del vuoto. Saggi sull'individualismo contemporaneo*, Luni Editore, 1995.
- Lombardi, M. "Un nuovo modello di valutazione del valore di marca: Il Brand Asset Valuator", in *Micro & Macro Marketing*, a VII n. 3, dicembre, 1998.

- Lombardi, M. *La strategia in pubblicità*, Milano, Franco Angeli, 2010.
- Maffesoli, M. *Il tempo delle tribù. Il declino dell'individualismo nelle società postmoderne*, Milano, Guerini e Associati, 2004.
- Mark, M.; Pearson, C.S. *The Hero and the Outlaw: Building Extraordinary Brands Through the Power of Archetypes*, New York, McGraw-Hill, 2001.
- Massarotto, M. *Social Network. Costruire e comunicare identità in rete*, Milano, Apogeo, 2011.
- Molteni, L.; Troilo, G. *Ricerche di marketing*, seconda edizione, Milano, Mc Graw Hill, 2007.
- Musso, P. (a cura di) *Brand reloading. Nuove strategie per comunicare, rappresentare e raccontare la marca*, Milano, Franco Angeli, 2011.
- Ogilvy, D. *La pubblicità*, Milano, Mondadori, 1990.
- Pallera, M. *Create! Progettare idee contagiose (e rendere il mondo migliore)*, Milano, Sperling & Kupfer, 2012.
- Pastore, A.; Vernuccio, M. *Impresa e Comunicazione. Principi e strumenti per il management*, seconda ediz., Milano, Apogeo, 2008.
- Perelman, C. *Trattato dell'Argomentazione. La nuova retorica*, Torino, Einaudi, 1976.
- Peretti, P. *Marketing digitale*, Milano, Apogeo, 2011.
- Pira, F. *La net comunicazione politica. Partiti, movimenti e cittadini-elettori nell'era dei social network*, Milano, Franco Angeli, 2012.
- Poincaré, H.J. *Scienza e metodo* (a cura di Claudio Bartocci), Torino, Einaudi, 1997.
- Porter, M. *Il vantaggio competitivo*, Milano, Einaudi, 2011.
- Prahalad, C.K.; Ramaswamy, V. *Il futuro della competizione: co-creare valore eccezionale con i clienti*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2004.
- Pruitt, J.; Adlin, T. *The persona lifecycle: keeping people in mind during product design*, San Francisco, Morgan Kaufmann Press, 1998.
- Prunesti, A.; Lalli, F. *Geolocalizzazione e mobile marketing. Fare business con le App e i social game*, Milano, Franco Angeli, 2011.
- Quaglino, G; Mander, M. *I climi organizzativi*, Il Mulino, Bologna, 1997.
- Rapaille, C. *Il codice nascosto*, Bologna, Nuovi Mondi Media, 2006.
- Roberts, K. *Lovemarks: The future beyond brands* (1st ed.). New York, Powerhouse Books, 2004.
- Roberts, K. *The lovemarks effect: Winning in the consumer revolution*, New York, Powerhouse Books, 2006.

- Rossato, C. "Comunicare la mission", in *Sinergie rivista di studi e ricerche*, 2011.
- Rossiter, J.R.; Percy, L. *Advertising communication and management*, New York, Mc-Graw-Hill, 1997.
- Sassoon, J. *Web Storytelling. Costruire storie di marca nei social media*, Milano, Franco Angeli, 2012.
- Sawhney, M.; Kotler, P. "Marketing in the age of information democracy", in Iacobucci, D. *Kellogg on marketing*, New York, Wiley, 2000.
- Scott, D.M. *Nuove regole di marketing & Pr*, Milano, Edizioni Libreria dello sport, 2011.
- Semprini, A. *Marche e mondi possibili. Un approccio semiotico al marketing della marca*, Milano, Franco Angeli, 1992.
- Simmons, G. "Marketing to Postmodern Consumers: Introducing the Internet Chameleon", in *European Journal of Marketing*, April, 42, 3/4, 2008.
- Testa, A. *La trama lucente. Che cos'è la creatività, perché ci appartiene, come funziona*, Milano, RCS Libri, 2010.
- Van Dijck, J. *Sociologia dei nuovi media*, Bologna, Il Mulino, 2002.
- Van Lee, R.; Fabish, L.; McGaw, N. "The Value of Corporate Values", in *Strategy+business*, n. 39, maggio 2005.
- Verbeeten, F.H.; Vijn, P. "Do strong brands pay off? An Empirical Investigation of the relation between Brand Asset Valuator and Financial Performance", in *NRG Working Paper* n. 06-03, 2006.

trova i libri in bibliografia su
www.libreriauniversitaria.it

Sitografia

www.abercrombie.com

www.actionaid.it

www.amazon.com

www.apple.com

www.blogs.marriott.com

www.buildabear.com

www.camper.com

www.charitywater.org

www.cluetrain.com

www.coca-colacompany.com

www.desigual.com

www.diesel.com

www.dolcegabbana.it

www.ducati.com

www.eataly.it

www.ebizmba.com

www.gfk.com

www.google.com

www.gpf.it

www.greenpeace.org

www.hm.com

www.ikea.com

www.illy.com

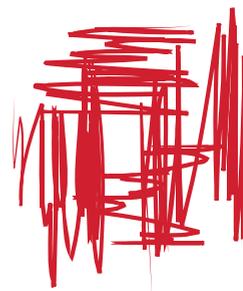
www.interbrand.com
www.it.dove.com
www.jetsetter.com
www.lulu.com
www.my.barackobama.com
www.nationalgeographic.com
www.nelmulinochevorrei.it
www.nielsen.com
www.nike.com
www.ninjamarketing.it
www.nokia.com
www.onebillionrising.org
www.puma.com
www.samsung.com
www.savethechildren.it
www.sephora.com
www.slowfood.it
www.society.org
www.starbucks.com
www.thelongtail.com
www.thesocietypages.org
www.thewaltdisneycompany.com
www.timberland.com
www.treccani.it
www.twitter.com
www.upa.it
www.victoriasecret.com
www.walmart.com
www.wikipedia.org
www.yoox.com
www.youtube.com
www.youtubecreatorit.blogspot.it
www.yr.com
www.yrbav.com
www.zara.com

Collana Comunicazione, marketing e new media

Diretta da Walter Cusinato

Titoli già usciti

1. Cristiano Dalpozzo, *Michel Gondry. Il gioco e la vertigine.*
2. Nevio Brunetta, *Il diritto dell'informazione e della comunicazione. In utroque iure.*
3. Terence Brett, Raffaella Ferraro, *Talk Business. Applied Business Communication.*
4. Cristiano Dalpozzo, *Fuori campo. Dentro e oltre l'immagine cinematografica.*
5. Giovanna Bandiera, *Pubblicità "ad Arte". Sintesi complessa di strategie, tecniche e creatività.*
6. Nevio Brunetta, *Donne e minori nei media. In utroque iure.*
7. Michele Porceddu Cilione, *Comunicazione non convenzionale.*
8. Paolo Schianchi, *L'immagine è un oggetto.*
9. Maria Pia Favaretto, *La strategia di comunicazione nell'era digitale.*



***Maria Pia Favaretto** è docente di Communication Strategy and Media Planning ai corsi di laurea magistrale in Creatività e Design della Comunicazione e Web Marketing & Digital Communication dello IUSVE. Ha insegnato Marketing e Comunicazione Aziendale al corso di laurea magistrale in Economia dell'Università di Padova. Professionista della comunicazione da oltre due decenni, ha ideato innumerevoli campagne per aziende internazionali.*

Come si può definire oggi una strategia di comunicazione per imprese che operano in ambienti competitivi complessi, in una realtà interconnessa e in costante evoluzione sociale, culturale e tecnologica? Come si comunica con consumatori disincantati, sempre più critici e consapevoli, attori interconnessi e non più soggetti passivi? Che piaccia o meno, gli utenti finali possono ora comunicare al mondo in prima persona con piattaforme come YouTube o Twitter come e perché amano o odiano un prodotto, un brand o un'azienda.

In un mercato così profondamente cambiato e interdipendente, le imprese sono necessariamente chiamate ad attivare e gestire le relazioni con i propri consumatori con maggiore consapevolezza e competenza comunicativa.

A questi temi il libro cerca di dare delle risposte, compiendo un'esplorazione nelle nuove dinamiche di comunicazione tra impresa e consumatori e indicando approcci, strumenti e tecniche per instaurare azioni comunicative efficaci che siano in grado di produrre valore per le aziende e per i consumatori.