

LUISS



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Content Marketing e Brand Storytelling

The New Barilla: Brand Storytelling e Repositioning. La partnership con GCDS

Prof. Francesco Giorgino

RELATORE

Prof. Paolo Peverini

CORRELATORE

Matr. 703891

Diletta Donnoli

Anno Accademico 2019/2020

INDICE

INTRODUZIONE.....	Pag. 6
CAPITOLO PRIMO – Storytelling: dall’arte antica del narrare al paradigma delle nuove narrazioni d’impresa.....	Pag. 9
1.1 Dalle storie di eroi alle storie d’impresa.....	Pag. 9
1.2 Il racconto come uno script: le fasi dell’azione drammatica.....	Pag. 13
1.3 La storylistening trance experience e l’apporto della semiotica.....	Pag. 16
1.4 Il brand storytelling sui social media ai tempi del Web 2.0.....	Pag. 19
1.5 Il Brand-Value-Telling-Journey e il Cultural Branding.....	Pag. 23
1.6 Il food storytelling: la genuinità come bandiera.....	Pag. 25
1.7 Research question.....	Pag. 27
CAPITOLO SECONDO – Barilla, la Casa del mondo. le tappe del successo in celebri spot; la crisi reputazionale del 2013 e la ripartenza più forte dell’avvio.....	Pag. 29
2.1 Il mondo a portata di forchetta: storia di Barilla e degli uomini che ne hanno disegnato il mito.....	Pag. 29
2.2 Storytelling nei celebri spot di Barilla: il viaggio verso il successo.....	Pag. 34
2.3 Barilla e il brand Heritage. Disamina letteraria e trasformazione da punto di forza a punto di caduta.....	Pag. 41
2.4 L’”Incidente” del 2013. Barilla da azienda omofoba a simbolo di inclusione.....	Pag. 44
CAPITOLO TERZO – GCDS X Barilla: analisi di una campagna che ha presentato la nuova Casa di Barilla.....	Pag. 51
3.1 Marketing e Societing: quando il marketing si fa latore di uguaglianza e libertà.....	Pag. 51

3.2 L’advertising quale strumento di inclusione della comunità LGBT.....	Pag. 57
3.3 Il pack fucsia e la capsule collection nel segno di “The New Barilla”.....	Pag. 60
3.3.1 Diversità, inclusione, scelta. Lo storytelling di “Dinner’s Ready”.....	Pag. 64
3.3.2 Canali di comunicazione.....	Pag. 74
3.4 Non solo GCDS X Barilla: altre collaborazioni tra food e fashion.....	Pag. 76
3.5 Analisi delle keyword e strumenti utilizzati.....	Pag. 78
3.5.1 Google Trends.....	Pag. 78
3.5.2 Neil Patel.....	Pag. 81
3.5.3 Ninjalitics.....	Pag. 83
3.6 Metodologia.....	Pag. 85
3.6.1 Content analysis.....	Pag. 85
3.6.2 Reception analysis.....	Pag. 86
3.6.3 Sentiment analysis.....	Pag. 87
3.7 Risultati.....	Pag. 88
3.7.1 Content analysis Instagram.....	Pag. 88
3.7.2 Content analysis Twitter.....	Pag. 89
3.7.3 Content analysis Youtube.....	Pag. 90
3.7.4 Content analysis Tik Tok.....	Pag. 91
3.7.5 Reception analysis.....	Pag. 92
3.7.6 Sentiment analysis Instagram.....	Pag. 94
3.7.7 Sentiment analysis Youtube.....	Pag. 97

3.8 Discussione.....	Pag. 199
CONCLUSIONI.....	Pag. 101
BIBLIOGRAFIA.....	Pag. 104
SITOGRAFIA.....	Pag. 109
APPENDICE.....	Pag.111
RIASSUNTO.....	Pag. 119

INTRODUZIONE

L'Italia è nota al mondo per le sue bellezze paesaggistiche e monumentali, per la bontà del suo cibo, per l'ospitalità, la convivialità. La tavola imbandita attorno alla quale la famiglia si ritrova, per l'Italia è uno stile di vita. La Barilla è stata fedele interprete di questo stile, di questi valori dal dì del suo inizio e li ha spesi, orgogliosamente, nel mondo. Attorno al concetto di casa, dolce, accogliente, calda e pronta a ricevere la famiglia riunita, Barilla ha costruito le sue fortune e la sua Casa è stata, per decenni, la Casa degli italiani.

Per presentare la sua Casa al mondo, Barilla ha costruito meravigliosi spot, splendidi racconti, anche d'autore, che hanno veicolato, emozionandoci nel profondo, il valore e l'immagine della famiglia, composta da mamma, papà e figli, ritratti nell'atto di mangiare pasta. Una grande storia, quella di Barilla, storia di qualità, di valori, di famiglie, di successo dell'Italia nel mondo. Ma anche storia di una crisi reputazionale, abbattutasi sull'azienda nel 2013, a seguito di un'improvvida dichiarazione del suo Presidente.

Ma anche storia di una grande e subitanea ripartenza, prima interna, poi esterna all'azienda, come solo le grandi aziende sanno fare. È nata, così, la collaborazione con GCDS, casa di moda milanese che sa parlare e vestire i più giovani, che ha preso corpo in GCDS X Barilla, la campagna di marketing il cui studio sarà l'argomento di questo lavoro. Apparentemente, un matrimonio ipotecato da sicura non riuscita, vista l'antitesi dei due brand: tradizione contro irriverenza. Si rileverà, invece, che i due brand hanno ben più di qualche punto in comune. Ci si muoverà lungo tre capitoli: il primo sarà dedicato allo storytelling, tecnica presa in prestito dal giornalismo ed applicata al content marketing per coinvolgere, emozionare e far sì che il brand rimanga impresso nella mente del proprio pubblico. Lo storytelling come scienza sarà scandagliato nelle sue diverse applicazioni, nei suoi requisiti, nella sua unione con la semiotica, nelle sue declinazioni nel contesto dei social media e del così detto web 2.0, nella sua applicabilità al brand.

Copiosa la produzione letteraria che sarà utilizzata a corredo, così come gli esempi che saranno forniti.

Non mancherà un passaggio sul food storytelling, inteso dalla letteratura quale mezzo per veicolare la genuinità del cibo e per stimolare ad una sana alimentazione.

Rilevata dalla disamina della letteratura l'assenza di ogni spazio dedicato allo storytelling quale tecnica strumentale per realizzare un rebranding aziendale volto al repositioning, si è scelto di collocare la research question di questo lavoro a piede del primo capitolo, a che di essa si potesse, nel fieri del lavoro, dimostrare la validazione o meno. Al rebranding si guarderà quale cambiamento dell'immagine aziendale dovuto ad un cambiamento dei costumi sociali. Rebranding e repositioning convivono in un rapporto simbiotico di interdipendenza, laddove il repositioning è di sicuro l'obiettivo che con una strategia di rebranding si vuole perseguire (Laurent e Lambkin, 2006; Stuart e Muzellec, 2004; Zahid e Raja, 2014).

Non sempre e non solo si deve guardare al rebranding come ad un cambiamento radicale che investa il nome ed il logo di un brand (Todor, 2014), ma tale è anche un cambiamento degli asset intangibili, quali valori e immagine (Daly e Moloney, 2004), cui un brand decide di dar corso per essere interprete di tempi presenti e futuri. È necessario, in tal senso, che si crei un equilibrio tra i valori chiave del brand e l'esigenza di attualizzarlo (Merrilees e Miller, 2008).

Sarà in quest'ottica che si verificherà l'efficacia della campagna di marketing GCDS X Barilla, realizzata ricorrendo anche alla tecnica dello storytelling, nel modificare le percezioni di nuovi consumatori target per comunicare loro che Barilla ha saputo rispondere al mutamento dei costumi sociali.

Si dimostrerà che l'azienda ha usato anche lo strumento dello storytelling per dare una nuova declinazione al proprio brand Heritage, per giungere a narrare una storia nuova, che sappia intellegere il costume mutato da un punto di vista sociale e nella quale un nuovo target di consumatori possa sentirsi protagonista.

Il secondo capitolo sarà interamente dedicato a Barilla. Il successo della Casa parmense sarà ripercorso in ogni sua tappa; sarà delineata la storia degli uomini che l'hanno resa bandiera dell'Italia nel mondo; storia arricchita da curiosità, da frasi memorabili pronunciate dai suoi Capitani e tratte dall' Archivio Storico online, dal sito di Barilla, nonché da articoli di giornale. L' Archivio Storico di Barilla si rivelerà fonte preziosa ed inesauribile per selezionare immagini di manifesti pubblicitari e spot costruiti con la tecnica dello storytelling, di cui Barilla ha fatto largo uso e che tanto hanno saputo contribuire alle sue fortune.

Gli spot selezionati saranno analizzati in ogni loro parte, ne saranno portati alla luce i valori sottostanti che essi hanno celebrato, la funzione di divulgazione culturale e saranno calati nel contesto sociale di cui erano espressione, con scandaglio del tessuto sociale e dei costumi.

A tutto questo, farà eco un dettagliato esame dell'Heritage in letteratura; Heritage che Barilla ha costruito intorno a valori chiave ben precisi e che esprimevano i costumi sociali.

Heritage strenuamente difeso da Barilla, fino al punto da distaccarsi dal contesto sociale che, nel tempo, è mutato radicalmente. Le dichiarazioni rese dal Presidente nel settembre 2013 si leggeranno in questo senso: un forte radicamento al proprio Heritage, alla propria visione di famiglia incentrata sulla donna-madre.

La “tempesta di fuoco”, scatenatasi sui social contro Barilla, sarà trattata largamente, sì come largamente sarà trattata la subitanea e risoluta risposta dell'azienda.

Si darà contezza che già dopo qualche mese Barilla farà una vera e propria inversione di rotta, intraprendendo un cammino verso la Gay-Friendliness mai più lasciato e di cui la campagna GCDS X Barilla è la punta dell'iceberg.

Il terzo capitolo si aprirà con una trattazione delle problematiche sociali collegate alla comunità LGBT, nonché del social marketing e della sua idoneità a farsi latore di corretti comportamenti e di valori etici e morali, sganciando la materia dal profitto derivante dalla spendita del prodotto, per librarla in dimensioni decisamente più alte. Uno specifico passaggio sarà dedicato alla pubblicità inclusiva della comunità LGBT ed ai suoi metodi di applicazione, nonché ai rapporti che quest'ultima instaura con un'azienda Gay-Friendly.

Sarà, poi, la volta di GCDS X Barilla, che presenterà “The New Barilla” e cui il terzo capitolo del presente lavoro sarà quasi interamente dedicato. La campagna sarà affrontata in ogni sua parte: il pack fucsia limited edition di spaghetti n.5 disegnato dal direttore creativo di GCDS e venduto in punti vendita Esselunga; la capsule collection di capi genderless realizzata da GCDS; il cortometraggio d'autore “Dinner's Ready” con protagonista l'intramontabile Sophia Loren. Non mancheranno informazioni frutto di interlocuzione tra chi scrive e Barilla, riguardanti il target, gli obiettivi e i canali di comunicazione scelti per la campagna.

Sarà ai 2:19 minuti di storytelling puro, quale è “Dinner's Ready”, che sarà dedicata particolare attenzione, che porterà ad un minuzioso esame dello spot per coglierne la ricchezza simbolica e valoriale, con la quale si mette in scena una nuova casa, che è ancora calda, ancora accogliente, ancora con una bellissima tavola imbandita, ma inclusiva di tutti, chiunque lo voglia e da dovunque venga.

Si andrà anche alla ricerca di collaborazioni, simili a quella in esame, tra il mondo del fashion e del food.

Esse saranno individuate in Dolce & Gabbana e il Pastificio Di Martino, nonché nel recentissimo abbinamento tra Chiara Ferragni ed Oreo, e ne saranno colte similitudini e differenze rispetto a GCDS X Barilla.

La parte empirica del lavoro si svolgerà sul terreno dei social media e si aprirà guardando agli strumenti di analisi delle keyword della collaborazione e dei relativi KPI, nonché del trend di follower dell'account Instagram di Barilla. Nello specifico, si farà ricorso a Google Trends ed ai siti Neil Patel e Ninjalitics.

Si proseguirà, poi, con un'analisi qualitativa di triplice natura: una content analysis dei post sulla campagna rinvenuti sui diversi social network, ascrivibili sia alla comunicazione verticale delle aziende, che a quella orizzontale degli utenti; una reception analysis del target di utenti dai quali la campagna è stata recepita; una sentiment analysis dei commenti rilasciati dagli utenti ai post delle due aziende per verificarne le reazioni.

Per la content analysis si farà ricorso alle funzioni SE e REGEXMATCH dell'applicazione Fogli di Google Drive, attraverso le quali i post saranno ricondotti in macro-temi individuando specifiche keyword.

La summa dei dati raccolti dalle analisi dimostrerà l'efficacia della campagna GCDS X Barilla, che è riuscita nel risultato di modificare le percezioni nella mente di nuovi consumatori target, dando luogo ad un rebranding in cui i valori cardine di Barilla sono ancora sentiti e riconoscibili, con una nuova declinazione.

STORYTELLING: DALL'ARTE ANTICA DEL NARRARE AL PARADIGMA DELLE NUOVE NARRAZIONI D'IMPRESA.

1.1 Dalle storie di eroi alle storie d'impresa

“Fare storytelling significa essenzialmente questo: dare qualcosa a qualcuno mentre diciamo, mentre raccontiamo. Dare e dire. Dire e dare. Le parole che diventano come contenitori da riempire. La retorica pubblicitaria che finalmente si carica di nuovi significati e ogni promessa diventa un patto di relazione.”¹

Anche l'umanità primordiale dette voce al proprio bisogno di comunicare, di lasciare traccia del proprio vissuto: lo fece attraverso i graffi incisi sulle pareti delle grotte, attraverso le pitture rupestri e i feticci di divinità con le quali esorcizzare le proprie paure; poi attraverso le narrazioni orali, solo in ultimo attraverso la scrittura. La narrazione orale ebbe certamente un'importanza straordinaria, come mezzo per acquisire informazioni sulla realtà.² Ed in tal senso ad essa possiamo guardare come ad una forma primordiale della moderna informazione mediatica.

Le storie sono state, da tempo immemore, un mezzo utilizzato dall'uomo per dare risposta ai fenomeni naturali che non potevano avere spiegazione scientifica. Ed allora, pensiamo, esemplificativamente, che si riteneva che i fulmini non fossero dovuti a scariche elettriche tra le nuvole e il suolo, come oggi ci è ampiamente noto, bensì all'ira di Zeus, padre degli dei che scagliava la folgore olimpica sugli uomini.

E perché non azzardare un paragone tra decine, centinaia di greci riuniti in occasioni conviviali ad ascoltare aedi che narravano storie di eroi e contro eroi, con i modernissimi social media?

Storie che a loro volta gli ascoltatori narravano ad altri ascoltatori, arricchendole di intrighi narrativi che, pur mantenendo il fatto di base, trasformavano le storie in altre storie.

Cosa facciamo quando siamo sui social network? Proponiamo ad altri, quindi al nostro pubblico amico, le nostre storie di vita, piccole o grandi che siano.

Ed il nostro pubblico cosa fa, a sua volta? Commenta, arricchendo la nostra storia di particolari provenienti dalla sua esperienza personale fino a creare un'altra storia, nata dalla co-creazione di contenuti.

Omero fu certamente il primo storyteller e l'Iliade e l'Odissea, poemi che ancora oggi sanno appassionare il pubblico, sono un meraviglioso esempio inconsapevole di storytelling.

Quelle rese imperiture da Omero non sono storie, sono veri e propri racconti laddove possiamo riconoscere tutti gli elementi che caratterizzano lo storytelling.

La definizione di storytelling risulta ardua, se non impossibile. Spesso, le fonti sono state tratte in inganno dalla traduzione letterale del termine inglese ed hanno tradotto storytelling in “raccontare una storia”.

Nell'opinione di Andrea Fontana (2016), Padre dello storytelling in Patria, non c'è nulla di più sbagliato. Seguendolo, diciamo che “il termine “story” [...] rimanda al nostro termine “racconto” e questo a sua volta

¹ Iabichino, P., in prefazione Fontana, A. (2016), *Storytelling d'impresa – la guida definitiva*, Hoepli, Milano.

² Sugiyama, M. S. (2001), “Food, foragers, and folklore: the role of narrative in human subsistence”, *Evolution and Human Behavior*, Vol. 22, pp. 221-240.

alla questione delle “rappresentazioni” e delle “simulazioni”. Per questo fare storytelling significa in primo luogo creare “rappresentazioni” [...]. E in secondo luogo vuol dire generare “simulazioni” del reale che diventano il reale”.³

Molteplici risultano essere gli usi che dello storytelling, strumento narrativo nato per essere applicato al giornalismo, possono essere implementati.

È stato dagli anni 70 dell’ormai secolo scorso, che il “problema tema della narrazione si specializza e si diffonde in modo trasversale a molte discipline”⁴; esemplificativamente, alla scienza politica e sociale, alla scienza manageriale-organizzativa, alla scienza economica.

Guardando alla narrazione come ad un approccio alle scienze umane, sociali e organizzative, possiamo certamente affermare che lo storytelling ha dignità di scienza.⁵

Una scienza certamente applicabile all’impresa che, al fine di aumentare le vendite e, quindi, di conseguire il profitto che tanto caro è alle imprese, sceglie di avvalersi dello storytelling nella propria strategia di marketing. Prende vita, così, il content marketing. Di esso siamo in grado di datare l’origine al 1895, quando il brand produttore di macchine agricole Deere & Company si inventava e pubblicava la rivista “*The Furrow*”, foglio che conteneva preziosi consigli per gli agricoltori, platea che la Deere intendeva raggiungere.⁶

Altra operazione di successo è quella realizzata dai gemelli Michelin, i quali, dopo aver fondato l’omonima azienda di pneumatici nel 1889, nove anni dopo si determinavano ad offrire alla propria utenza una Guida di 400 pagine che conteneva informazioni utili per i viaggiatori.

Non era tempo di navigatori montati sull’auto; la rete era di là da venire; quindi, mappe stradali, le ubicazioni di stazioni ferroviarie, di medici, di farmacie, di alberghi, di ristoranti, di gommisti, erano le indicazioni utili a chi viaggiava che Michelin offriva.⁷

All’epoca, in tutta la Francia, le macchine su strada erano solo 3000, ma il successo della Guida, che recava sul frontespizio la scritta “*Offert gracieusement aux Chauffeurs*”, fu immediato, dato che i viaggiatori la giudicavano assai utile.

Michelin si era preoccupato per loro, si era dimostrato affidabile. Perché non comprare le loro gomme?

È, questo, uno dei più virtuosi esempi di content marketing, forse inconsapevole, da parte dei due gemelli proprietari del brand. Alcun accenno faceva la Guida alle ruote prodotte dall’azienda, ma indicava tutto ciò che poteva tornare utile a chi era su strada.

Offrire contenuti autentici e credibili per coinvolgere, perché i clienti siano sempre memori dell’azienda, perché ne siano generosi promotori, perché le siano fedeli nel tempo: questi i cardini del content marketing. Definendolo con Joe Pulizzi, fondatore del Content Marketing Institute, possiamo dettare che esso è “una tecnica volta a creare e a distribuire contenuti rilevanti e di valore per attrarre, acquisire, coinvolgere un pubblico ben definito e circoscritto con l’obiettivo di spingere il cliente a compiere azioni volte pur sempre al profitto dell’azienda”.⁸

Nella parabola della Guida Michelin, oggi contenitore atto a pubblicizzare prestigiosi ristoranti a caccia perenne delle sue stelle, gli “ingredienti” del content marketing ci sono tutti.

In epoca di terzo millennio, l’uso del content marketing è imperante.

Il tempo ha detto, infatti, al marketing tradizionale che era necessario evolversi, che l’epoca della pubblicità a buon mercato era finita e che il potenziale cliente andava attratto, titillando il suo desiderio e poi mettendosi in attesa che, spinto, appunto, dal suo stesso desiderio, fosse lui ad avvicinarsi.

³ Fontana, A. (2016), *op. cit.*

⁴ Fontana, A. (2016), *op. cit.*

⁵ Fontana, A. (2016), *op. cit.*

⁶ Giorgino, F., Mazzù, M. F. (2018), *BrandTelling*, Egea S.p.A., Milano

⁷ Carriero, C., Conti, L. (2016), *Content Marketing – Promuovere, sedurre e vendere con i contenuti*, Hoepli Editore, Milano.

⁸ Pulizzi, J., Tratto da Giorgino, F., Mazzù, M. F. (2018), *op. cit.*

Insomma, quanto di più lontano ci sia dal disturbo ossessivo arrecato al potenziale cliente, tentando di vendergli ciò che lui non desidera, avendo orientato il suo interesse altrove.

Prima di vendere, occorre educare, educare attraverso i contenuti, che ben possono essere uno strumento per far conoscere il proprio prodotto creando una sintonia con il pubblico.

I contenuti devono avere la finalità di informare e di intrattenere la platea attraverso un racconto che la faccia sentire protagonista, nel quale possa ritrovare la sua storia.

La filosofia del brand deve impregnare i contenuti, ma essi non devono mai parlare del prodotto per favorire la vendita del quale sono stati costruiti.

Nell'approccio alla strategia di content marketing, il marketer dovrà pensare ed agire come un editore. Allontanarsi dalla vecchia idea di essere un semplice agente pubblicitario è essenziale, come essenziale è ripensarsi, guardare al proprio lavoro in altre prospettive.

Il cambio di mentalità gioca un ruolo determinante nel successo dell'operazione: pensare da editore significa pensare ai colori, ai suoni, al tone of voice, ai media.

Il marketer deve essere, inoltre, in costante aggiornamento per adeguare la sua strategia ad un mondo che cambia ad ogni battito di ciglia.

L'interesse di un marketer è, infatti, mantenere l'interesse del pubblico: impresa, oggi, assai difficile.

Il pubblico, sulle spinte di mille sollecitazioni, è volubile e dirotta molto rapidamente il proprio interesse verso altri prodotti. Dunque, essere veloci, aggiornati è essenziale per tentare di agganciare la volubilità del pubblico. Come essenziale è investire sempre su tutte le proprie risorse; umane, tecnologiche, di competenze, per tendere sempre ad una crescita di esse.

È stato Jeff Bullas, guru del content marketing, a passarci l'insegnamento di investire sempre nella formazione del proprio team, nonché quello di spalmare i contenuti su diverse piattaforme.

Va detto, che il ritorno economico per le aziende che costruiscono narrazioni attorno a sé non è immediato. L'effetto positivo della fiducia e della relazione stabilita con il proprio pubblico produce vantaggi a lungo termine, man mano che il pubblico si fidelizza.⁹

Sì disegnato il content marketing in ogni suo tratto e scopo, apparirà chiaro, a chi legge, che l'uso dello storytelling sarà un passaggio obbligato per giungere alla costruzione di un racconto che sia pregno di emozionanti e coinvolgenti contenuti, tanto forti da ingenerare nel pubblico un desiderio tale da non potersi sottrarre ad esso.¹⁰

Fare storytelling significa raccontare un'impresa. I due termini, racconto e impresa, ci rimandano d'istinto alla narrazione di un'azione, o di una sequenza di azioni eroiche, compiute da uno o più uomini straordinari nel conseguimento di un obiettivo. Nel segno di Omero, quella di Ulisse di ritorno a Itaca fu certamente un'impresa, un'impresa perigliosa. Meglio: fu, è, e sarà L'Impresa.

Ma la storia, antica e moderna, trabocca di eroi, le cui gesta sono state a volte silenziose, altre echeggianti.

Nella parola "impresa" sono intrinseci rischi e pericoli e, allontanandosi dal mito e dalle epiche gesta, possiamo definirla, molto più prosaicamente, seguendo l'Enciclopedia Treccani, come: "in genere, ciò che si impegna a fare o che si ha in animo di fare: *perché, pensando, consumai la 'impresa Che fu nel cominciar cotanto tosta* (Dante). Indica per lo più azioni, individuali o collettive, di una certa importanza e difficoltà [...]. Frequente anche nell'uso familiare, la locuzione esclamativa *è un'impresa!*, per esprimere propria perplessità nell'intraprendere un'azione di cui sono evidenti le difficoltà e le scarse possibilità di riuscita [...]."

Quando lo storytelling è applicato all'impresa, si dà luogo alla categoria del corporate storytelling.

"Fare storytelling d'impresa significa quindi mettere in luce il racconto di una grande opera (individuale o collettiva). Di qualcuno che fa e che vuole diventare. Un fare e un diventare che possono venire compiuti da soli o con gli altri. Fare storytelling per un'organizzazione significa mettere in luce il racconto del sistema di

⁹ Du Plessis, C. (2015), Brand storytelling: the case of Coca-Cola's journey corporate website.

¹⁰ Carriero, C., Conti, L. (2016), *op. cit.*

lavoro, delle persone, dei processi e delle attività che quel gruppo sta portando avanti. Di solito lo si fa con gli altri e con attività di team. Fare storytelling d'azienda significa raccontare i marchi, i brand, i servizi, i prodotti, da un punto di vista del consumo; ma sapendo che dietro ognuno di questi "oggetti" esiste una giurisprudenza con diritti e doveri. Anche questa attività implica un lavoro in team."¹¹

L'umanità è sempre stata ammaliata dalle storie, esse rappresentano l'onirico di ognuno di noi.

Conservarne la memoria è assai facile, il che le rende appetibili nell'applicazione della strategia di content marketing delle aziende. "Le storie, infatti, coinvolgono, emozionano, ci fanno immedesimare nei protagonisti e sono il modo in cui raccontiamo noi stessi e il mondo".¹²

Una storia ben concepita ha la capacità di influenzare la brand experience dei consumatori, la quale consiste in "tutte le sensazioni, sentimenti, cognizioni, e risposte comportamentali evocate da stimoli legati al brand [...]".¹³ Lo storytelling è usato per trasmettere la storia del brand suscitando una risposta emotiva nel pubblico e creando una comprensione reciproca. Le tecniche di branding sono costruite per creare relazioni e toccare le emozioni, nonché per promuovere il valore, l'immagine, il prestigio e lo stile del brand.

Il brand storytelling "umanizza" il brand, nel senso che fornisce, al suo pubblico di riferimento, informazioni sulla vita del brand, passando allo stesso una conoscenza del marchio che diversamente non potrebbe avere.¹⁴ È bene specificare che il corporate storytelling può essere rivolto all'esterno dell'azienda – per l'implementazione delle attività di brand management –, tanto quanto all'interno – perché i valori di cui il marchio si fa portatore siano ben chiari, in primis, ai dipendenti dell'azienda, nonché per l'implementazione delle attività di change management.

Un passaggio merita la così detta storia d'autore, la quale, nell'opinione di Aaker (2016), è una narrazione intrigante, autentica e coinvolgente, intrisa di un messaggio strategico che incide in melius sul brand, sulla relazione con i clienti, sull'organizzazione e sulla strategia di business.¹⁵

Ci sono state storie d'autore che hanno rappresentato una vera e propria risorsa, duratura nel tempo, per il proprio brand. Una di queste è, di sicuro, quella di tale Leon L. Bean.

Costui era un grande appassionato di sport all'aperto. Nel 1912, poiché era rimasto assai insoddisfatto in una delle sue battute di caccia, avendo avuto un disguido con gli stivali che lasciavano penetrare l'acqua, mise a frutto il suo ingegno. Con scarse risorse, decise di realizzare un nuovo stivale, cucendo uno strato di pelle leggera sul fondo di gomma. Lo vendette per corrispondenza, ma le prime cento paia si rivelarono faglianti, dato che permettevano l'accesso all'acqua. Bean dovette rimborsare tutti i clienti e questo lo portò vicino alla bancarotta, ma non si arrese: rifece lo stivale sì da garantirne la tenuta stagna.

È, questo, un chiaro esempio di un'azienda che vuole perseguire l'innovazione a tutti i costi e per la quale la soddisfazione del cliente e la qualità del prodotto vengono sempre al primo posto.

Lo slogan "Garanzia di soddisfazione al 100%" bene interpreta i valori dell'azienda, valori che vanno esaltati e perpetrati attraverso un brand storytelling efficace e coinvolgente.¹⁶

¹¹ Fontana, A. (2016), *op. cit.*

¹² Sposito, G. (2018), Lo storytelling, ossia l'arte del raccontare. La lezione di Pixar per tutto il mondo della comunicazione, *Blog RETORICA-MENTE*, <https://retorica-mente.it/2018/05/22/lo-storytelling-ossia-larte-del-raccontare-la-lezione-di-pixar-per-tutto-il-mondo-della-comunicazione/>

¹³ Brakus et al., 2009, p. 52, tratto da Lundqvist, A. et al. (2013), The impact of storytelling on the consumer brand experience: The case of a firm-originated story, *Journal of Brand Management*, Vol. 20 No. 4, pp. 283-297.

¹⁴ Chiu, Hsieh e Kuo (2012), tratto da Du Plessis, C. (2015), *op. cit.*

¹⁵ Aaker, D., Aaker, J. L. (2016), What are your signature stories, *California Management Review*, Vol. 58 No. 3, pp. 49-65.

¹⁶ Aaker, D., Aaker, J. L. (2016), *op. cit.*

1.2 Il racconto come uno script: le fasi dell'azione drammatica

“Le aziende stanno diventando media company, i brand si comportano sempre più come storyteller, i prodotti sono racconti, il marketing si è fatto narrativo.”¹⁷

Quale arte del raccontare, lo storytelling deve attenersi ad una sequenza narrativa specifica.

“Un racconto è anche un “copione”: uno *script*, ovvero il metatesto con cui recitiamo le nostre esistenze (di vita o di marca).”¹⁸ La persuasione è il fulcro dell'attività commerciale ma essa è arte dal difficilissimo esercizio; intercettare le passioni del pubblico e piegarle verso il proprio prodotto resta un'impresa ardua per le aziende. Nel tentativo di perseguire questi obiettivi, il fu senior editor della Harvard Business Review, Bronwyn Fryer, ha chiesto aiuto a Robert McKee, “il docente di sceneggiatura più conosciuto e rispettato al mondo.”¹⁹ McKee ha fondato la compagnia Two-Arts “per tenere le sue lezioni sull'arte dello storytelling in tutto il mondo ad un pubblico di scrittori, registi, produttori, attori, e dirigenti d'intrattenimento.”²⁰

È stato anche consulente di progetto per Disney, Pixar, Paramount, ma anche per Microsoft, società che sono ben attente a che i loro creativi partecipino regolarmente alle sue lezioni.

I suoi studenti hanno portato a casa diciotto premi Oscar, centonove Emmy, diciannove Writers Guild Awards. Conversando con il senior editor, il maestro ha dettato i canoni da seguire per giungere ad un ottimo storytelling, nonché esplicitato perché un CEO, che per elezione deve badare al profitto, deve incrociare la sua strada con quella di uno sceneggiatore che nella sua vita ha costruito e venduto solo racconti.

A ben vedere, le finalità di un CEO e quelle di uno sceneggiatore non sono poi così diverse: entrambi devono ammaliare un pubblico per vendere il loro prodotto. Un CEO deve conseguire obiettivi e, quindi, deve motivare gli acquirenti potenziali. Per farlo, deve coinvolgere le emozioni, usare storie per arrivare al cuore dei consumatori. Per convincere le persone, per indurre un cambiamento nel loro comportamento, per vendere, bisogna unire un'idea ad una emozione e, per farlo, bisogna raccontare una storia avvincente e memorabile.

La parola gravida di emozioni, il presentare il cuore e l'ardimento che hanno saputo portare oltre l'ostacolo, mettere in scena le sofferenze patite per riuscire, ai fini del convincere, sono ben più fruttuose delle statistiche, dei freddi numeri che possono essere “una maledetta bugia”²¹, preconfezionata per passare un'immagine positiva dell'azienda. Il pubblico lo sa, lo sente. Ed è l'opposto di ciò che vuole: il pubblico vuole verità.

Le narrazioni di successo sono forgiate sul modello dei tre atti aristotelici (situazione, complicazione, risoluzione), i quali si svolgono in un crescendo di pathos.²²

È assai facile trovare delle similitudini tra il dipanarsi del contenuto delle narrazioni, come progettato dal genio aristotelico, e le partizioni attuali.

Una storia, infatti, si snoda in 5 passaggi²³:

1. Incidente scatenante;
2. Primo climax;
3. Midpoint;
4. Secondo climax;
5. Risoluzione.

¹⁷ Fontana, A., Sassoon, J., & Soranzo, R. (2010), *Marketing Narrativo. Usare lo storytelling nel marketing contemporaneo*, FrancoAngeli, Milano.

¹⁸ Fontana, A. (2016), *op. cit.*

¹⁹ McKee, R., Fryer, B. (2003), Storytelling that moves people, *Harvard Business Review*, Vol. 81 No. 6, pp. 51-55.

²⁰ McKee, R., Fryer, B. (2003), *op. cit.*

²¹ McKee, R., Fryer, B. (2003), *op. cit.*

²² Ruiz Collantes, F. X., Oliva, M., tratto da Rossolatos, G. (2015), *Handbook of Brand Semiotics*, Kassel University Press GmbH.

²³ Carriero, C., Conti, L. (2016), *op. cit.*

“Comincia con una situazione in cui la vita è relativamente in equilibrio”²⁴ e tutto scorre.

All'improvviso, si verifica un evento che spezza l'equilibrio e che stravolge la realtà del protagonista.

È, questo, il così detto incidente scatenante, l'evento che genera il pathos e che ci avvinghia alla storia per seguirne lo sviluppo.

Il primo climax consiste nella sequenza ascendente di azioni succedanee all'incidente scatenante che pongono sul banco di prova il protagonista portandoci a chiedere se e come sarà in grado di reagire all'incidente.

“Il midpoint è la parte centrale della narrazione, qui troviamo quelle che McKee, nel suo manuale di sceneggiatura *Story*, chiama complicazioni progressive”²⁵, sequenze che incalzano il ritmo e che fungono da ostacolo al protagonista, guidandoci verso il secondo climax. Quest'ultimo rappresenta l'apice del pathos, il momento in cui il protagonista è costretto a compiere scelte che porteranno alla risoluzione della narrazione e al ripristino del perduto equilibrio.

Quel che è certo, è che ciò che più conta in una storia è il conflitto, “la lotta tra aspettative e la realtà in tutta la sua cattiveria”.²⁶ Il conflitto tra il bene ed il male, che sono insiti nell'essere umano che vive dibattendosi tra le due forze e cerca di far prevalere il bene sul male.

Un punto di forza di una buona storia è accendere i riflettori sul lato oscuro dell'essere umano, lato oscuro che va accettato e mai negato. “La grande ironia dell'esistenza è che ciò che rende la vita degna di essere vissuta non proviene dal lato roseo. Preferiremmo tutti essere mangiatori di fiori di loto, ma la vita non lo permetterà. L'energia per vivere proviene dal lato oscuro. Viene da tutto ciò che ci fa soffrire.

Mentre lottiamo contro questi poteri negativi, siamo costretti a vivere più profondamente, più pienamente.”²⁷

Il riconoscere il lato oscuro della vita, spinge il narratore a seguire la via della sincerità.

La paura fa parte della vita, la paura dinanzi all'ignoto; il terrore della morte, del tempo che scade, caratterizza la vita. Non è quando siamo felici che diamo prova della nostra grandezza, ma è nella lotta contro le nostre paure, nella lotta contro il sommo terrore della morte che possiamo essere veramente grandi.

Solo così una storia sarà realistica ed ingenererà nel pubblico un'energia positiva.

Affinché il brand storytelling, implementato nella propria strategia di content marketing, risulti efficace, il brand e la storia devono essere percepiti come autentici.

Non per questo la storia deve essere necessariamente vera, ma essa non deve mai essere percepita come ingannevole da parte del pubblico.²⁸

“L'essere umano civilizzato è uno scettico [...], lo scetticismo è un altro principio del narratore.”²⁹

Lo scettico sa andare oltre l'apparenza, oltre la maschera che ciascuno di noi indossa, nella consapevolezza che i sentimenti reali di ognuno di noi restano sempre inespressi.

Peter Guber (2007) ha individuato quattro verità cui lo storyteller si deve attenere³⁰:

1. Il bersaglio che un buon narratore deve centrare è il cuore del suo pubblico. L'obiettivo è arduo, dato che, per quanto le nostre menti siano aperte, “proteggiamo i nostri cuori con zelo”, consapevoli come siamo del loro potere di influenzarci. È solo aprendo e mostrando il suo cuore che il narratore potrà raggiungere il cuore del pubblico.
2. Lo storyteller deve sempre onorare il contratto implicito tra lui ed il suo pubblico. Una storia genera aspettative ed esse vanno sempre soddisfatte. Il viaggio verso ciò che gli ascoltatori vogliono è emotivo

²⁴ McKee, R., Fryer, B. (2003), *op. cit.*

²⁵ Carriero, C., Conti, L. (2016), *op. cit.*

²⁶ McKee, R., Fryer, B. (2003), *op. cit.*

²⁷ McKee, R., Fryer, B. (2003), *op. cit.*

²⁸ Mossberg, Nissen Johansen (2006), tratto da Lundqvist, A. et al. (2013), *op. cit.*

²⁹ McKee, R., Fryer, B. (2003), *op. cit.*

³⁰ Guber, P. (2007), The four truths of the storyteller, *Harvard Business Review*, Vol. 85 No. 12.

ed è l'essenza della narrazione. Una storia importante è proiettabile a posteriori e deve essere interattiva. Il narratore deve saper chiedere l'aiuto del pubblico e deve riconoscere che la storia, partita dall'io, va oltre l'io ed è più grande di chi narra. A tal proposito, lo sceneggiatore Chad Hodge: un buon narratore d'affari deve "aiutare le persone a vedersi come l'eroe della storia. [...] Incoraggia la tua gente ad unirsi al tuo viaggio, alla tua ricerca per raggiungere l'obiettivo finale". Nelle parole di Teri Schwartz: "fa sì che l' "io" nella tua storia diventi "noi", così l'intera comunità può comprendere la tua esperienza e l'idea che essa incarna."

3. Un vero narratore non ripete mai due volte la stessa storia, essa va adattata alla situazione. La preparazione di una storia necessita di un lavoro serio e meticoloso, ma anche di una buona capacità d'improvvisazione, se la situazione lo richiede. "In realtà, preparazione intensiva e improvvisazione sono due facce della stessa medaglia."
4. "Un grande narratore è dedicato a una causa oltre il sé." La storia deve, quindi, esprimere un valore nobile che il pubblico possa adottare come proprio. "[...] Il visionario leader aziendale attinge al desiderio umano di far parte di una causa degna."

È gradito, in sede di questo lavoro, riportare nella forma riassuntiva la storia che Muhammad Yunus, vincitore del premio Nobel per la pace nel 2006, fondatore della Grameen Bank del Bangladesh e pioniere del movimento per i microcrediti, ha raccontato agli aspiranti partner per guadagnarli alla sua causa.

Essa appare, infatti, emblematica di una storia basata su valori nobili.

Dalla voce di Yunus, raccogliamo il racconto di quanto accadeva in un villaggio del Bangladesh; Sufiya Begum viveva con la sua famiglia "in una capanna di fango fatiscente."³¹

Sopravviveva costruendo sgabelli di bambù, per acquistare il quale chiese un prestito ad un creditore locale che acconsentì, a condizione di avere l'esclusiva sull'acquisto degli sgabelli ad un prezzo da lui stabilito.

Gli interessi che costui pretendeva variavano dal 10% a settimana al 10% al giorno.

Oltre a Sufiya, tante altre famiglie erano vittime di costui. Avevano preso in prestito dall'usuraio 856 taka, equivalenti a circa 27 dollari. Yunus ha raccontato di aver preso dalla sua tasca i 27 dollari per pagare l'usuraio e liberare, così, 42 famiglie dalle sue grinfie. Le famiglie erano felicissime.

Yunus ha raccontato di aver pensato in quel preciso momento: "se potessi rendere così tante persone così felici con una così piccola quantità di denaro, perché non fare di più?" Così nasceva l'idea che avrebbe portato alla creazione della Grameen Bank e che sarebbe stata premiata dal Nobel.

Yunus ha riferito che, ogni volta che ha riproposto il racconto dell'inizio della sua impresa lungo la strada del microcredito, la platea che lo ha ascoltato, fatta da CEO, banchieri e alti funzionari governativi, dunque da gente dura di cuore, poco dedita al sentimentalismo ed assai dedita al profitto, si è commossa ed è stata indotta a partecipare al progetto.

Calandosi, molto più prosaicamente, nella pratica, è gradito qui riportare un esempio assai efficace di brand storytelling: quello adoperato da Huawei nello spot del 2018 "*In your hands*", ideato per il lancio del nuovo smartphone P20 Pro. "Un minuto e quaranta di puro storytelling che non mostra mai Huawei"³², rispondendo ad una legge fondamentale dello storytelling: "*show, don't tell*"³³.

Le sequenze: tre ragazzi vanno in bici attraversando un bosco magnifico. Passando, uno dei tre sente un fruscio tra le foglie e si ferma. Scende dalla bici e si avvicina ai cespugli.

³¹ Guber, P. (2007), *op. cit.*

³² Carriero, C., Conti, L. (2016), *op. cit.*

³³ Carriero, C., Conti, L. (2016), *op. cit.*

Lì scorge una creatura adorabile e singolare; prende lo smartphone e la fotografa, mentre essa pare offrirsi fiduciosa all'obiettivo. Nell'esatto momento in cui il ragazzo scatta la foto, vede nella sua mente gli effetti del suo gesto. La foto sarà presto virale, trasformando la creatura, che prenderà il nome di Gnu Gnu, in un fenomeno mediatico. La vita dello sfortunato esserino verrà, così, del tutto stravolta; esso sarà catturato e strappato dal suo habitat per essere esposto alla curiosità morbosa, e a tratti abietta, del pubblico. Successivamente, la scena ritorna nel bosco; la realtà prende il posto dell'immaginazione.

Il ragazzo guarda la creatura un'ultima volta e cancella la fotografia.

Il brand Huawei non viene mai menzionato, ma lo smartphone viene mostrato in tutte le sue possibilità di utilizzo, sebbene non sia al centro della narrazione. La scelta dello slogan "*It's in your hands*" non è casuale; esso fa riferimento, sia al nuovo smartphone, che al destino di Gnu Gnu ed è pensato per indurre ad un uso responsabile dei social network.

La narrazione d'impresa è, dunque, la regola d'ingaggio per stare sul mercato con dignità, etica, autorevolezza.³⁴

Tirando le somme, si può rispondere all'ipotetica domanda: perché ricorrere alla narrazione d'impresa, con le parole di Fontana (2016) e Fog (2005).

"Si narra per posizionare un prodotto, per dare significato commerciale ad un brand, per ottimizzare un'identità digitale, per coinvolgere in un progetto di vita."³⁵

"Un'azienda può raccontare la propria storia per comunicare i valori del brand e ciò che l'azienda rappresenta."³⁶

1.3 La storylistening trance experience e l'apporto della semiotica

"Una storia, senza un interlocutore che la recepisce, facendola sua, non ha nessun valore. Una volta che l'interlocutore fa sua la storia [...] accade qualcosa di unico e particolare. Il mio interlocutore si perde dentro la storia."³⁷ È, questa, la storylistening trance experience.³⁸

Il narratore deve saper maneggiare il senso del meraviglioso e, prendendo per mano il cliente, deve essere in grado di condurlo lungo il cammino incantato.

Il cliente, dal canto suo, si lascerà andare al senso del meraviglioso, ma lo farà soltanto se si fida del prodotto. Fidandosi del prodotto, infatti, il cliente alimenterà dentro di sé la certezza che esso saprà mantenere la propria promessa.

La trance narrativa si compie in diverse fasi³⁹:

- *Contatto*: "l'attimo in cui entriamo fisicamente in contatto con la narrazione attraverso i cinque sensi";
- *Familiarità*: il momento in cui riusciamo ad accantonare il dubbio, ad approcciarci alla narrativa con fiducia, sino a lasciarci andare e farci condurre altrove;

³⁴ Iabichino, P., in prefazione Fontana, A. (2016), *op. cit.*

³⁵ Fontana, A. (2016), *op. cit.*

³⁶ Fog *et al.*, 2005, tratto da Lundqvist, A. *et al.* (2016), *op. cit.*

³⁷ Fontana, A., Sassoon, J., & Soranzo, R. (2010), *op. cit.*

³⁸ Sturm, 2000; Nell, 1988, R. J. Gerrig; Fontana, 2010, tratto da Fontana, A., Sassoon, J., & Soranzo, R. (2010), *op. cit.*

³⁹ Sturm, 2001, tratto da Fontana, A., Sassoon, J., & Soranzo, R. (2010), *op. cit.*

- *Immersione*: il momento nel quale il cliente si perde nella storia, che sia essa scritta (libro), orale (comizio), visiva (film);
- *Identificazione*: è certamente l'apice dell'esperienza. La narrazione ha preso vita, il cliente si aliena dal sé e riconosce nel vissuto narrativo il proprio. La narrazione e l'esperienza di vita del cliente si compenetrano fino a confondersi;
- *Emersione*: il ritorno alla realtà dalla quale il cliente si era distaccato, rapito dalla narrazione. È l'uscita dallo stato di abbandono del sé per tornare alla realtà;
- *Distanziamento*: la narrazione è finita, il tempo è passato e il cliente è stato ripreso dai suoi ritmi di vita. Ma non tutto è andato disperso, perché qualcosa della narrazione ha messo radici all'interno del sé del cliente;
- *Trasformazione*: le radici lasciate dall'esperienza all'interno del cliente hanno attecchito e danno i loro frutti, in termini cognitivi, emotivi e conativi. Questi ultimi sono certamente quelli cui un buon narratore tende e non possiamo considerare raggiunti gli obiettivi del content marketing se essi non si verificano. Gli effetti conativi produrranno, infatti, un mutamento comportamentale del cliente.

L'utilizzo dello storytelling, in materia di marketing, è stato preceduto di qualche decennio dall'uso della semiotica finalizzato all' "analisi delle storie elaborate dal marketing contemporaneo"⁴⁰.

In sede di analisi commerciale, oggi la semiotica è largamente usata, senza bisogno di alcun perché.

Ove la volessimo definire, potremmo dire che essa è lo studio dei segni e della loro significazione.

Discorrendo di semiotica, il pensiero corre subitaneamente all' *École de Paris* ed al suo nome più autorevole: Greimas, esponente della semiotica strutturalista.

A Greimas si deve l'elaborazione della traiettoria generativa del significato, organizzata su quattro livelli di produzione di senso, ognuno generato dal precedente:

1. *Livello superficiale*: costituito dai codici visivi, cromatici, verbali e dagli aspetti prossemici;
2. *Livello discorsivo*: costituito dal tema, struttura retorica e scelte spazio-temporali;
3. *Livello narrativo*: costituito dallo schema generale d'azione, dagli attanti (di cui appresso si discuterà) e archetipi e dalle modalità semiotiche;
4. *Livello profondo*: è la sede dei valori del brand, di ciò che lo stesso vuole veicolare al suo pubblico.

“Non sfuggirà la funzione di transizione svolta dal livello narrativo. Transizione dal livello profondo a quello di superficie, almeno se immaginiamo la sequenza con gli occhi dell'emittente del processo comunicativo. Transizione dal livello di superficie a quello più profondo se consideriamo, invece, la questione dal versante del ricevente.”⁴¹

Il livello narrativo connette “i valori semantici del livello profondo con le configurazioni discorsive del livello superficiale.”⁴²

È giunto, in sede di questo lavoro, il momento di introdurre la figura degli attanti.

⁴⁰ Fontana, A., Sassoon, J., & Soranzo, R. (2010), *op. cit.*

⁴¹ Giorgino, F., Mazzù, M. F. (2018), *op. cit.*

⁴² Ruiz Collantes, F. X., Oliva, M., tratto da Rossolatos, G. (2015), *op. cit.*

“Ogni narrativa ruota intorno a una serie di posizioni sintattiche universali e immutabili, occupate dagli attanti.”⁴³ Fu Greimas a definire la figura degli attanti, cioè coloro i quali agiscono nella sequenza narrativa. Inoltre, a lui si deve la classificazione degli attanti in:

- *Destinante*: “colui che dà vita alla sequenza narrativa.”⁴⁴ Calato nell’ambito del brand storytelling, è rappresentato dall’impresa;
- *Soggetto*: l’eroe della storia, a cui viene affidata la missione;
- *Oggetto di valore*: lo scopo da raggiungere;
- *Aiutante*: la persona o la cosa che soccorre il soggetto nel conseguimento della missione;
- *Opponente*: chi o cosa si frappone come ostacolo tra il soggetto e l’oggetto di valore.

Nel corso della narrazione, per portare a termine la missione, il soggetto, melius l’eroe, è chiamato ad affrontare delle prove che si snodano lungo tutta la sequenza narrativa. Quest’ultima, a sua volta, si compie in diverse fasi:

- *Manipolazione*: il soggetto è indotto dal destinante a compiere la missione;
- *Competenza*: è la fase nella quale il soggetto si prepara al compimento della missione. Nel tanto fare, acquisisce le competenze necessarie, affrontando la così detta prova qualificante;
- *Performance*: è il compimento della missione, per giungere al quale il soggetto affronterà in un epico scontro l’opponente e lo sconfiggerà. Si compirà, così, la prova decisiva;
- *Sanzione*: è in questa fase della narrazione che si valuta la performance del soggetto che, dopo aver faticato e sofferto, raccoglie il meritato premio attraverso la prova glorificante.

Calandoci in situazione, è bene chiarire che, in una pubblicità, il brand o il prodotto possono rivestire il ruolo di soggetto, oggetto o aiutante. Talvolta, il brand può fungere anche da destinante.⁴⁵

⁴³ Ruiz Collantes, F. X., Oliva, M., tratto da Rossolatos, G. (2015), *op. cit.*

⁴⁴ Giorgino, F., Mazzù, M. F. (2018), *op. cit.*

⁴⁵ Giorgino, F., Mazzù, M. F. (2018), *op. cit.*

1.4 Il brand storytelling sui social media ai tempi del web 2.0

C'è stato un tempo, anche lungo, in cui le aziende erano esclusive detentrici del contenuto delle storie del proprio brand create a fini di marketing e della loro distribuzione. Quando i canali di comunicazione erano costituiti soltanto dai news media (televisione e giornali), il controllo dei contenuti e della loro divulgazione era totalmente nelle mani di chi ne era stato autore, cioè delle aziende.

In quel lungo tempo, i contenuti risultavano calati dall'alto, seguendo una logica *top-down* e una modalità di diffusione *one-to-many*.

Il pubblico finiva, così, con il subire il contenuto al quale rimaneva del tutto estraneo, passivo, privo di ogni coinvolgimento di natura emotiva, non potendo in alcun modo interagire con esso.

Giacendo in una condizione di totale passività, il pubblico altro non era che un “bersaglio da centrare.”⁴⁶

Alla sintesi, il pubblico non era il focus, il focus era un prodotto, un prodotto standardizzato da vendere a prezzi bassi alla massa. Era, questo, il marketing 1.0.⁴⁷

Successivamente, con il marketing 2.0, il focus si è spostato sul cliente, al quale si è guardato come ad un soggetto che, pur rimanendo passivo, era senziante e in grado di valutare, confrontandole con altre, le diverse offerte di mercato.

È con il marketing 3.0 e, con il più recente marketing 4.0, che si assiste alla vera rottura con il passato.

Il contenuto non è più calato verticalmente dalle aziende; la nascita di internet e, più di recente, dei social media, ha consentito un flusso orizzontale di informazioni e contenuti “attraverso network su larga scala di relazioni sociali interconnesse.”⁴⁸

La maniera di approcciarsi all'utente è cambiata radicalmente: non più bersaglio da centrare ma platea da coinvolgere, attraverso un racconto con il quale egli possa interagire riconoscendosi nella storia, che gli piacerà arricchire con esperienze personali e proprie considerazioni attraverso i social media.

“I consumatori desiderano un flusso costante e continuo di contenuti di valore, rilevanti e coinvolgenti – articoli, post sui blog, eventi live, video, social media. Vogliono rispondere come individui e condividere come membri di una community di interessi comuni”.⁴⁹

Si apre, così, l'era del marketing delle relazioni connesse e paritarie tra azienda e consumatori, nel segno del così detto web 2.0. Il termine è stato coniato nel 2004 da Tim O'Reilly, ma la definizione di esso resta ardua ed imprecisa, e ruota intorno al concetto di interattività, condivisione e partecipazione.

“Blog e forum di discussione consentono agli utenti di attirare l'attenzione pubblica sulle azioni delle aziende e di commentarle, mentre i social network consentono di scambiare informazioni, opinioni, esperienze e di unirsi intorno ad argomenti attraverso migliaia di contatti diretti e indiretti.”⁵⁰

Il contenuto risulterà essere frammentato in piccoli pezzi in cui gli autori trasferiranno un'idea o un concetto primario; è, questo, il così detto microcontenuto.⁵¹

Gli strumenti del web 2.0 sono appositamente costruiti per favorire la commistione di più microcontenuti di utenti diversi con un interesse condiviso. La cocreazione di contenuti ad opera di più persone che li arricchiscono con dati e/o commenti rinvenienti dal proprio dato esperienziale, dà luogo ai social media.

⁴⁶ P. Iabichino, tratto da Fontana, A. (2016), *op. cit.*

⁴⁷ Kotler (2017), tratto da Giorgino, F., Mazzù, M. F. (2018), *op. cit.*

⁴⁸ Castells, 2011; Ellisson & Boyd, 2013, tratto da Etter, M., Ravasi, D., Colleoni, E. (2019), Social media and the formation of organizational reputation, *Academy of Management Review*, Vol. 44 No. 1, pp. 28-52.

⁴⁹ Light, L. (2014), Brand journalism: how to engage successfully with consumers in an age of inclusive individuality, *Journal of Brand Strategy*, Vol. 3 No. 2, pp. 121-128.

⁵⁰ Brodie et al., 2013; Arvidsson & Caliandro, 2015, tratto da Etter, M., Ravasi, D., Colleoni, E. (2019), *op. cit.*

⁵¹ Alexander, B., Levine, A. (2008), Web 2.0 Storytelling: Emergence of a new genre, *EDUCAUSE Review*, Vol. 43 No. 6, pp. 40-56.

I contenuti devono essere assistiti dai requisiti della reperibilità (la facilità di poterli rinvenire su un motore di ricerca a mezzo di determinate parole chiave) e della stickness (capacità di impressionare gli utenti attraverso un contenuto memorabile che facilita la produzione di effetti cognitivi, emotivi e conativi).⁵²

D'altra parte, la circostanza che autore del contenuto sia un suo pari, dà al cliente la certezza di potersi fidare, dato che l'autore-cliente è certamente spogliato dell'interesse di cui, invece, le aziende sono sempre portatrici. L'azienda, in questa attività di cocreazione, perde parzialmente il controllo del contenuto ma non ha a dolersene, dato che anche i contenuti creati dal coautore e la velocità con cui essi vengono condivisi, vanno a beneficio del brand, stimolando il Word of Mouth ed incrementando l'engagement.

L'azienda, d'altra parte, non abbandonerà la scena della comunicazione, ma continuerà a produrre contenuti di sua matrice attraverso il così detto brand journalism, nel quale cogliamo distintamente i tratti di "un matrimonio tra brand management e storytelling".⁵³

Il brand journalism, termine coniato nel 2004, è definibile come un modo multidimensionale e sfaccettato di creare una storia di marca e, attraverso esso, ogni brand può diventare editore di media, favorendo, contestualmente, la condivisione dei contenuti ed un maggior engagement.

Si è rivelato, inoltre, un valido strumento per veicolare educazione e stimolare l'interesse dei consumatori, favorendone la loyalty.⁵⁴

Ad opera di Singh e Sonnenburg (2012), si deve la concettualizzazione dei brand nel contesto dei social media attraverso la metafora del teatro dell'improvvisazione.⁵⁵

La metafora è risultata calzante agli autori poiché l'interazione tra le aziende e gli utenti sui social media ben si presta ad essere paragonata alla tecnica dell'improvvisazione teatrale.

Se riportiamo alla mente le modalità esecutive dell'arte teatrale dell'improvvisazione (Frost e Yarrow, 2007), il paragone risulterà essere facile; l'attore si esibisce giovandosi di una sceneggiatura di base che viene arricchita, di volta in volta, di spunti estemporanei che vengono dal pubblico.

Il pubblico può scegliere tra l'atteggiamento passivo e, quindi, godersi lo spettacolo, oppure può diventare a sua volta attore e sceneggiatore dello spettacolo.

Le sorti dello storytelling, nel teatro classico, erano nelle mani dell'azienda; i clienti, destinatari del racconto, ascoltavano passivamente. Il dirompente avvento dei social media ha rotto l'antico schema; l'attiva partecipazione dei clienti al racconto ha determinato una tale confusione dei ruoli da comportarne un ribaltamento.

Così, l'azienda e i consumatori diventano, vicendevolmente, narratori e ascoltatori, "il che si traduce in una cocreazione interattiva guidata dai partecipanti."⁵⁶

E, come nel teatro dell'improvvisazione l'attore raccoglie lo spunto, lo stimolo che gli viene dal pubblico, così, in tema di storytelling, l'azienda fa suo il contenuto prodotto dai consumatori e ad esso guarda per la propria strategia di content marketing.

Internet è un magnifico palcoscenico laddove le scene si amplificano fino a raggiungere il mondo.

I consumatori che compartecipano alla creazione di contenuti rientrano nella categoria che Fontana (2016) definisce *Storyholder*. L'accezione con la quale il Fontana ne parla non ha le caratteristiche della negatività: "sono individui risvegliati dalla forza del nostro raccontare. Talmente ingaggiati che vogliono a loro volta diventare soggetti narranti."⁵⁷

⁵² Giorgino, F., Mazzù, M. F. (2018), *op. cit.*

⁵³ Light, L. (2014), *op. cit.*

⁵⁴ Light, L. (2014), *op. cit.*

⁵⁵ Singh, S., Sonnenburg, S. (2012), Brand Performances in Social Media, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 26, pp. 189-197.

⁵⁶ Singh, S., Sonnenburg, S. (2012), *op. cit.*

⁵⁷ Fontana, A. (2016), *op. cit.*

Vista la saturazione dei mercati conversazionali del nostro tempo, bisogna accettare di non avere il totale controllo della narrazione. “Sporcare il proprio brand, la propria impresa, il proprio prodotto, la propria storia di vita.”⁵⁸

Lo storyteller dovrà rassegnarsi a cedere pezzi del proprio lavoro “ai pubblici diventati *Storyholder*” ed interiorizzare che l’efficacia dello storytelling passa attraverso questa contaminazione contenutistica.

È gradito, in tema di social media, riportare alcuni dati del Report Global Digital Overview, aggiornato a gennaio 2020.

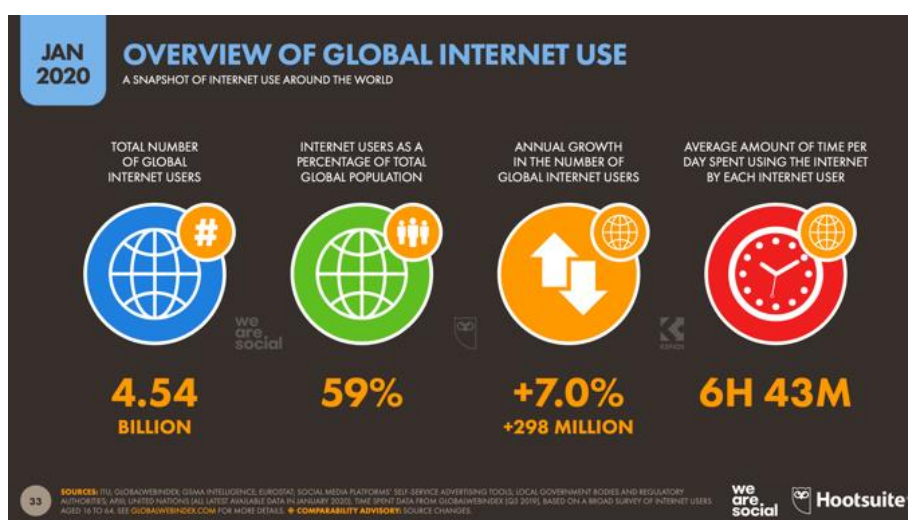


Figura 1: Overview of global internet use
Fonte: Global Digital Overview, 2020

4.54 miliardi di persone nel mondo, costituenti il 59% della popolazione, utilizzano internet, con una crescita annuale del 7%.

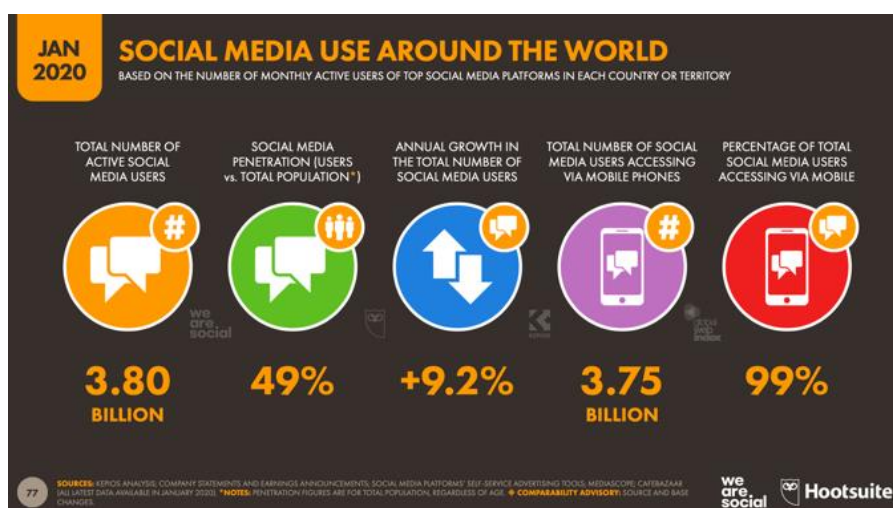


Figura 2: Social media use around the world
Fonte: Global Digital Overview, 2020

⁵⁸ Fontana, A. (2016), *op.cit.*

Gli utenti attivi sui social media ammontano 3.80 miliardi, costituenti il 49% della popolazione. Di essi, 3.75 miliardi utilizzano i social media dal proprio smartphone. La crescita annuale degli utenti è pari al 9.2%.

È questo il tempo dell'informazione real time, è questo un tempo cadenzato dal desiderio del genere umano di essere sempre informato su tutto; e così, in appagamento di questa esigenza, si va alla ricerca di molteplici canali atti a soddisfarla. Anche la strategia di content marketing deve misurarsi con detta esigenza e correre al passo di essa. I canali di comunicazione sono, strumentalmente, assai diversi tra di loro.

Si pensi alle differenze tra la televisione e la radio. La prima, oltre che del suono, si avvale dell'immagine, strumento principe per realizzare un'operazione di content marketing.

La seconda ne è priva per sua stessa natura e costringe lo storyteller ad un'indispensabile rivisitazione del suo contenuto per divulgarlo efficacemente. Lo stesso atteggiamento, aperto a modifiche, deve tenere lo storyteller quanto alla carta stampata. Essa è immagine e testo, ma è priva della parola parlata e di ogni altro suono. Quanto ad internet, signore e padrone delle nostre vite, occorre significare che esso si avvale di immagini, suoni, parola scritta e parlata, ma in formato ridotto e variabile nella riduzione e nell'interfaccia, a seconda del device da cui il contenuto è fruito. Alla diversità strutturale dei canali fa eco una profonda diversità di pubblico fruitore influenzata da fattori demografici e socioculturali.

Per intellegere queste specificità, lo storyteller dovrà adeguare il contenuto ad esse, modificandone il codice linguistico e l'interfaccia. All'abbisogna, si potrà chiedere soccorso al brand journalism, il quale offre "il contenuto giusto alle persone giuste al momento giusto nel formato giusto per il canale giusto"⁵⁹.

⁵⁹ Light, L. (2014), *op. cit.*

1.5 Il Brand-Value-Telling-Journey e il Cultural Branding

“La metodologia Brand-Value-Telling-Journey permette di strutturare il processo mediante il quale le imprese creano valore per i clienti e instaurano con loro solide relazioni, al fine di ottenere in cambio un ulteriore valore”⁶⁰. Trattasi di un framework utilizzato per l’implementazione della strategia di branding che sappia rispondere al mutamento dei processi decisionali dei consumatori.

Il consumatore ancora il brand all’immagine di esso, alla sua identità evocate dal prodotto.

La metodologia BVTJ si articola, mediante un processo circolare, nel quale si identificano cinque fasi:

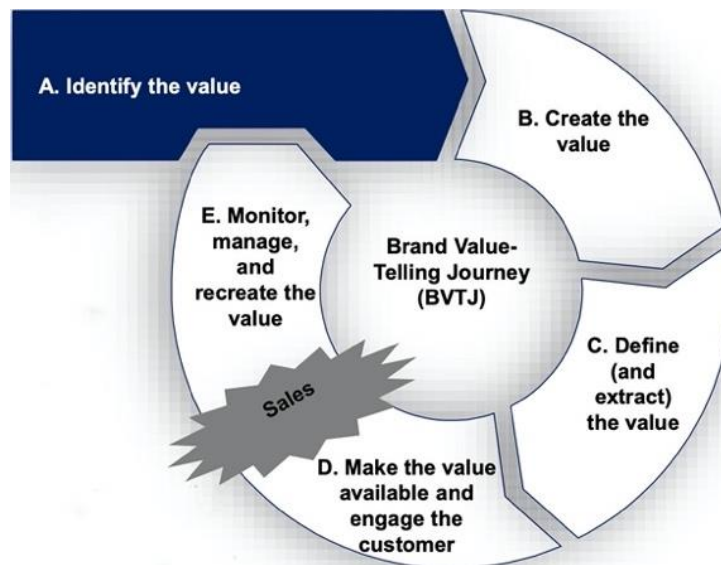


Figura 3: Framework Brand-Value-Telling-Journey
Fonte: Slide lezioni prof. Marco Francesco Mazzù

La prima fase, l’identificazione del valore, risponde alla domanda “dove competere” e si sviluppa, a sua volta, lungo tre direzioni: la definizione del mercato di riferimento, con conseguente individuazione dei competitor diretti, indiretti e potenziali; la segmentazione del mercato in gruppi omogenei di consumatori; il targeting, consistente nella scelta dei segmenti nei quali competere.

Anche la seconda fase, quella della creazione del valore, si snoda su più direzioni: quella del posizionamento, il quale non risponde a dati oggettivi, ma si fonda sulla percezione che il consumatore ha del prodotto rispetto ai suoi competitor; quella della Brand Identity, la quale comprende tutti quegli elementi idonei ad una immediata identificazione del brand da parte dei consumatori, nonché dei valori imprenditoriali che lo accompagnano dalla nascita. Affinché ciò che il brand effettivamente è coincida con il modo in cui esso viene visto dal consumatore, è necessario che la Brand Identity sia allineata alla Brand Image, la quale è l’insieme delle associazioni mentali che il consumatore ricollega al brand.

La terza ed ultima direzione della fase di creazione del valore, è costituita dalla scelta del prodotto, il quale rappresenta la concretizzazione di quanto predisposto nelle precedenti fasi.

La definizione e l’estrazione del valore costituisce la terza fase del BVTJ e consiste nella determinazione delle strategie di prezzo. È, questa, una fase assai delicata poiché, ove il prodotto non dovesse rientrare nella fascia di prezzo accettabile per il consumatore, questi non lo inserirà nel proprio initial consideration set.

⁶⁰ Giorgino, F., Mazzù, M. F. (2018), *op. cit.*

La quarta fase consiste nel rendere il valore disponibile per il consumatore e nell'ingagiarlo.

Essa si estrinseca, prevalentemente, nella scelta dei canali di vendita. È, ormai, pratica consolidata il ricorso all'omnichannel, il quale garantisce una sinergia tra i canali e gli innumerevoli touchpoint a disposizione dei consumatori.

La rigenerazione e la perpetuazione del valore nel tempo sono fondamentali tanto quanto la sua creazione e diffusione. È qui che assume rilievo la quinta ed ultima fase del BVTJ: monitorare, gestire e rigenerare il valore. Attraverso un'efficace valutazione della propria performance e l'implementazione di eventuali azioni correttive, il cliente entrerà nel così detto Loyalty Loop e sarà indotto a scegliere nuovamente il brand nel successivo processo decisionale.

Lo storytelling sarà il filo conduttore delle cinque fasi e fungerà da *trait d'union* tra di esse.

Un discorso a parte, meritano i così detti brand iconici. Dall'Oxford English Dictionary, si legge che un'icona culturale è “una persona o una cosa a cui si guarda come ad un simbolo rappresentativo, specifico di una cultura o un movimento, una persona o un'istituzione considerata degna di ammirazione o rispetto.”⁶¹

La vita umana, antica ma soprattutto moderna, ha visto un proliferare di icone culturali, siano esse persone, luoghi, o cose. I valori della modernità sono stati incarnati da personalità che hanno impregnato il loro tempo con azioni grandiose, tanto da diventare per noi simboli e vere e proprie icone.

Pensiamo a Mandela, uomo simbolo dell'uguaglianza e dell'antirazzismo, premio Nobel per la pace nel 1993. Ancora, a determinati luoghi che hanno assunto per noi un'importanza iconica: si pensi alla Statua della Libertà di New York, simbolo del Mondo Libero.

Ma anche alcuni brand sono iconici, e non saranno i soli segni distintivi esteriori a renderli tali.

Un logo, un nome, una caratteristica del prodotto non bastano, occorre che quei segni siano evocativi di una storia di successo, di un'esperienza d'uso, di uno stile, di tutte le persone che a quello stile hanno dedicato parole, scritti, immagini.

Un brand risulta essere iconico quando diventa espressione di valori identitari che richiamano una nazione e che sono spesso condivisi dalla maggior parte della popolazione.

La televisione, entrata di prepotenza nelle case dei popoli negli anni Cinquanta, è stato un veicolo privilegiato per la creazione di brand iconici.

Molto spesso, i brand iconici sono stati associati a figure molto ambite dal pubblico, che guardava ad esse come un modello da imitare, desiderando diventare come loro.

“Nel tempo, man mano che il brand disegna il suo mito, il pubblico percepisce che esso risiede nei suoi segni distintivi [...]. Il brand diventa un simbolo, un'incarnazione materiale del mito.”⁶²

Nella pubblicità di Coca Cola del 1971 ritroviamo tutti i canoni di un brand iconico: una folla di giovani di ogni etnia è disposta in fila su una collina, tutti hanno in mano una bottiglia di Coca Cola e cantano la celeberrima “*I'd like to buy the world a Coke*”.

Sono l'emblema della negazione di ogni diversità. Sono l'emblema dell'uguaglianza. Sono l'emblema della gioventù. Sono l'emblema della felicità.

Cos'altro può offrire un brand al suo pubblico? Dagli anni Quaranta, nessun brand americano ha saputo creare legami emotivi con il pubblico come Coca Cola.

Così, i modelli di branding tradizionali non possono essere spalmati ai brand iconici.

L'unico modello di branding applicabile ai brand iconici è il così detto Cultural Branding.

La differenza è totale. La pubblicità tagliata su un modello di branding convenzionale mira unicamente ad influenzare la percezione dei clienti sul brand. Nel Cultural Branding la comunicazione è il fulcro del valore erogato al consumatore.

⁶¹ Tratto da Holt, D. B. (2004), *How brands become icons: The principles of cultural branding*, Harvard Business Review Press.

⁶² Holt, D. B. (2004), *op. cit.*

“Il prodotto è semplicemente un mezzo attraverso il quale i consumatori possono vivere le storie che il brand racconta”⁶³. Il valore del brand risiede nel contenuto culturale del mito che esso incarna: esso è un’entità storica la cui desiderabilità deriva dai miti che riflettono le principali tensioni sociali del Paese.

Il successo è legato a quanto il mito sa interpretare il cambiamento storico.

La piazza dei brand identitari è il mito, non il prodotto e la competizione avviene mito-contro-mito.

Lo storytelling è l’essenza della strategia di Cultural Branding perché sarà la qualità del mito la chiave per vincere la competizione. Il focus della strategia deve essere la storia che il brand racconterà e come la racconterà. Solo una storia che sappia intellegere le ansie ed i conflitti del proprio tempo e le aspirazioni della collettività cui si rivolge saprà condurre il brand nell’immaginario collettivo e renderlo leggenda.

1.6 Il food storytelling: la genuinità come bandiera

Un racconto strutturato secondo le precise regole di cui si è largamente parlato, ben può essere applicato anche ai brand di prodotti alimentari.

Negli ultimi decenni, il problema dell’inquinamento del pianeta si è fatto più pressante ed abbiamo avvertito come nostro quello che avevamo ritenuto, di sicuro a torto, dovesse essere un problema dei posteri.

Prendendo consapevolezza del problema, siamo stati costretti a rivolgere la nostra attenzione al mezzo con cui soddisfiamo un bisogno primario, quale è quello di alimentarsi.

E così, ha preso piede l’abitudine di prestare una particolare attenzione ai prodotti alimentari, preoccupandosi della provenienza, del tipo di coltivazione o allevamento, dell’assenza di ingredienti potenzialmente dannosi per la salute. Nel tempo, questa abitudine è andata consolidandosi, sino a diventare un vero e proprio stile di vita. È cominciata, così, la caccia al prodotto più sano possibile.

I marketer hanno cavalcato questo rinnovato bisogno di genuinità ed hanno costruito attorno al cibo meravigliosi racconti.

Alla sintesi, la genuinità è avvertita come un valore irrinunciabile, come il senso di famiglia, il senso di aggregazione, l’abbattimento di ogni differenza, la libertà, la ricerca della felicità.

Vi è più, che oggi gli chef sono diventati dei veri e propri personaggi mediatici che affollano televisioni, giornali, social media, mostrando i loro piatti capolavoro e favorendo la tendenza di ognuno a misurarsi con essi. Il cibo è diventato un trend, si parla di cibo nelle conversazioni online e offline; viene immortalato, e condiviso. E tanto vale, sia per il cibo d’autore, che si fa a gara per assaggiare nei ristoranti stellati, sia per il cibo fatto in casa, che si ha il piacere di mostrare, alla ricerca del consenso e dell’ammirazione.

E se due volte fa, il cibo doveva essenzialmente saziare; e se una volta fa, il cibo doveva essenzialmente soddisfare il gusto; oggi, il cibo deve soddisfare prima gli occhi, poi il gusto.

Oggi, i piatti d’autore sono una forma di arte e, come tutte le forme d’arte, celebrano la bellezza prima di tutto. In campo di bellezza e di arte, lo storytelling gioca in casa e risulta di grande efficacia nel fornire informazioni sui prodotti ai consumatori. Le informazioni trasmesse sotto forma di storie sono idonee ad influenzare il

⁶³ Holt, D. B. (2004), *op. cit.*

processo decisionale, nonché l'intenzione d'acquisto.⁶⁴ Nell'opinione di Fenger *et al.* (2015), lo storytelling consente di superare l'inerzia dei consumatori - dovuta alla natura abituale delle scelte alimentari ed al loro basso coinvolgimento cognitivo⁶⁵ - e di destarne l'interesse, fornendo informazioni sull'origine dei prodotti e sugli ingredienti in essi contenuti.⁶⁶

Spesso, in materia di food storytelling, ci si è avvalsi di portavoce, animati o meno, con cui il consumatore crea un'empatia ed una familiarità che lo spingono all'acquisto.⁶⁷

Il successo di questi portavoce dipende dalle interpretazioni e dalle emozioni dei consumatori.

I portavoce incarnano le caratteristiche e la personalità del brand e riescono a trasmetterne i vantaggi immateriali, infondendo una maggiore fiducia nei consumatori.

Il messaggio cui essi fanno eco è in divenire, come in divenire sono essi stessi, che non conoscono la staticità. I portavoce, spesso, sono soliti rivolgersi alle donne, viste come “principale agente di acquisto della casa”⁶⁸, perché sono loro a detenere i cordoni della borsa ed a scegliere i prodotti da acquistare.

Ad esse si guarda, però, anche come “impotenti nelle loro battaglie domestiche.”⁶⁹

I consumatori rispondono alla personalità del portavoce in base ai ruoli familiari: autorità della madre, autorità del padre ed eroe che soccorre l'eroina domestica nel suo da fare.

Per tornare allo storytelling del cibo sano, è qui il caso di riportare l'esperienza di Jeffrey Dunn, che nel 2008, dopo aver lavorato per un ventennio nel settore delle bevande analcoliche, è stato scelto per essere il CEO di Bolthouse Farms. Si trattava di un'azienda agricola già di successo, con più di novanta anni di vita che aveva come scopo quello di “portare gli ortaggi dal campo alla fabbrica, dalla fabbrica alla tavola delle famiglie.”⁷⁰

Prima dell'arrivo di Dunn, Bolthouse aveva già inseguito idee vincenti ed aveva inventato, nel 1985, la carota baby e lanciato una linea di succo di successo nel 2003; ma Dunn aveva l'obiettivo di trasformare un'azienda agricola di famiglia in un'azienda innovativa, gestita professionalmente perché potesse diventare un brand.⁷¹

L'evoluzione di Bolthouse è passata prima da una diminuzione di prezzo perché i succhi potessero essere competitivi, poi da una riduzione del formato che è diventato monouso.

Nel 2010, la svolta: un ingentissimo investimento in una campagna di marketing.

Lo slogan “*Eat 'Em Like Junk Food*” mandato su televisioni, stampa e annunci pubblicitari, paragona le carote, da sempre la produzione più copiosa di Bolthouse, a Kheetos, Doritos e altri snack.

Il successo è immediato e le vendite registrano un'impennata.

Le carote, confezionate in un packaging simile a quello di uno snack, vengono messe nei distributori automatici vicino alle patatine.

Le chiavi del successo sono semplici ma molto efficaci: rendere il prodotto interessante, perché più simpatico nel packaging, e desiderabile, perché genuino; fare in modo che i consumatori lo trovino ovunque e, quindi, posizionarlo nella grande distribuzione; fare in modo che sia economico, come lo sono prodotti e bevande che sono buoni ma non sani. Insomma, il prezzo non sia mai un ostacolo per una dieta salutare.

È, questo, sicuramente un esempio di storytelling virtuoso che è riuscito ad avvicinare una fascia d'età, che normalmente non predilige le verdure, ad un tipo di cibo sano.

⁶⁴ Groeppel-Klein (2005), tratto da Nie, Y. Y., Liang, A. R. D., & Chen, D. J. (2017), Assessing the effect of organic-food short storytelling on consumer response, *The Service Industries Journal*, Vol. 37 No. 15-16, pp. 968-985.

⁶⁵ Furst, *et al.*, 1996; Verplanken *et al.*, 1996, tratto da Fenger, M. H. *et al.* (2015), Delicious words – Assessing the impact of short storytelling messages on consumer preferences for variations of a new processed meat product, *Food Quality and Preference*, Vol. 41, pp. 237-244.

⁶⁶ Nie, Y. Y., Liang, A. R. D., & Chen, D. J. (2017), *op. cit.*

⁶⁷ LeBel, J. L., & Cooke, N. (2008), Branded food spokescharacters: consumers' contributions to the narrative of commerce, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 17 No. 3, pp. 143-153.

⁶⁸ LeBel, J. L., & Cooke, N. (2008), *op. cit.*

⁶⁹ Cooke, 2003, tratto da LeBel, J. L., & Cooke, N. (2008), *op. cit.*

⁷⁰ Dunn, J. (2015), How I did it...the CEO of Bolthouse Farms on making carrots cool, *Harvard Business Review*

⁷¹ Dunn, J. (2015), *op. cit.*

Nel tanto fare, può aver, di sicuro, contribuito alla lotta contro l'obesità infantile, che negli Stati Uniti è problema molto avvertito.

È, ormai, noto al mondo scientifico che un bambino obeso sarà un adulto obeso “con un tasso più elevato di morbilità e mortalità” (American Obesity Association).⁷² La politica e le industrie statunitensi si sono molto spese per combattere questo problema ed è stato deciso “di non pubblicizzare alimenti a basso contenuto di nutrienti in televisione ed altri media destinati ai bambini sotto i 12 anni.”⁷³

È stato, infatti, scoperto che è solo dopo i 12 anni che i bambini sviluppano “la capacità di difendersi dalle affermazioni degli inserzionisti” (John, 1999).

Le aziende hanno superato, però, questi ostacoli e mandano pubblicità alimentare ai bambini attraverso i così detti Advergames su internet.

È, questa, una forma di pubblicità assai insidiosa, perché proposta ai bambini che usano internet doviziosamente sotto forma di gioco.

Fino al dodicesimo anno di età i bambini non discernono il fine pubblicitario delle comunicazioni cui sono esposti, ma anche dopo aver raggiunto l'età adeguata, “la natura immersiva e interattiva degli Advergames ha il potenziale di influenzare le preferenze dei bambini per i marchi alimentari incorporati negli Advergames” (Mallinckrodt e Mizerski, 2007).

1.7 Research question

Dalla disamina della letteratura fin qui proposta, è emerso che alcuno spazio è stato dato allo storytelling quale tecnica per realizzare un rebranding aziendale, qui inteso quale cambiamento dell'immagine del brand dovuto ad un cambiamento dei costumi sociali, finalizzato al repositioning.

Il presente lavoro si focalizzerà sull'efficacia di una campagna di marketing, realizzata anche implementando la tecnica dello storytelling, nel modificare la percezione del brand nella mente di nuovi consumatori target. Un'azienda, quando percepisce nitidamente che la propria immagine è ormai obsoleta, perché non più interprete dei costumi sociali radicalmente mutati, si determina a mettere in atto una strategia di rebranding per inviare un segnale al mercato e fargli giungere in maniera chiara la comunicazione che qualcosa all'interno di essa è cambiata.

Nei capitoli a seguire si dimostrerà che la Barilla S.p.A., dopo la tempesta industriale del 2013 che ne determinò la grave crisi reputazionale, con un'efficace strategia di rebranding, ha saputo parlare con nuovi linguaggi ad un nuovo mercato, cui ha offerto un'immagine di sé rinnovata per giungere ad un riposizionamento nel mercato.

Rebranding e repositioning convivono in un rapporto simbiotico di interdipendenza, laddove il repositioning è di sicuro l'obiettivo che con una strategia di rebranding si vuole perseguire (Laurent e Lambkin, 2006; Stuart e Muzellec, 2004; Zahid e Raja, 2014). Non sempre e non solo si deve guardare al rebranding come ad un

⁷² Lee, M. et al. (2009), Playing with food: Content Analysis of Food Advergames, *Journal of Consumer Affairs*, Vol. 43 No. 1, pp. 129-154.

⁷³ Teinowitz, 2007, tratto da Lee, M. et al. (2009), *op. cit.*

cambiamento radicale che investa il nome ed il logo di un brand⁷⁴, ma tale è anche un cambiamento degli asset intangibili (valori, immagine)⁷⁵, cui un brand decide di dar corso per essere interprete di tempi presenti e futuri. È necessario, in tal senso, che si crei un equilibrio tra i valori chiave del brand e l'esigenza di attualizzarlo.⁷⁶ Sarà d'interesse verificare come lo strumento narrativo dello storytelling si presti al conseguimento di tale obiettivo. Lo storytelling per dare una nuova declinazione al proprio brand Heritage, per giungere a narrare una storia nuova, che sappia intellegere il costume mutato da un punto di vista sociale e nella quale un nuovo target di consumatori possa sentirsi protagonista.

“Per fare narrazione è fondamentale partire da importanti motivazioni e occorre sapere che nel raccontarsi si assumono posizioni esistenziali e si indicano destini o destinazioni di vita di cui si diventa responsabili.”⁷⁷

⁷⁴ Todor, R. D. (2014), The importance of branding and rebranding for strategic marketing, *Economic Sciences*, Vol. 7 No. 2, pp. 59-64

⁷⁵ Daly, A., Moloney, D. (2004), Managing corporate rebranding, *Irish Marketing Review*, Vol. 17 No. 1-2, pp. 30-36

⁷⁶ Merrilees, B., Miller, D. (2008), Principles of corporate rebranding, *European Journal of Marketing*, Vol. 42 No. 5-6, pp. 537-552

⁷⁷ Fontana, A. (2016), *op. cit.*

BARILLA, LA CASA DEL MONDO. LE TAPPE DEL SUCCESSO IN CELEBRI SPOT; LA CRISI REPUTAZIONALE DEL 2013 E LA RIPARTENZA PIÙ FORTE DELL'AVVIO

2.1 Il mondo a portata di forchetta: storia di Barilla e degli uomini che ne hanno disegnato il mito

Come ogni storia di successo, quella di Barilla è la storia della pervicacia di uomini che hanno fatto dell'intraprendenza, dell'ambizione, della lungimiranza, dell'emulazione, uno stile di vita.

Fu con un forno, aperto da Pietro Barilla senior in Via Vittorio Emanuele a Parma nel 1877, che la storia ebbe inizio; storia di un'impresa familiare cresciuta di pari passo con l'Italia, sino a diventarne bandiera nel mondo. Pietro Barilla, nipote, da parte di madre, del fornaio Vincenzo Lanati, aveva lavorato nella bottega del nonno prima, e del cugino Giacomo poi, sognando una bottega tutta sua. Così, nel 1877, nella casa del fornaio Isidoro Cobianchi, aprì una piccola bottega di pane e pasta, laddove insisteva anche un forno. Molti erano i mulini lungo il Taro, essi avevano lavorato la polvere da sparo e, finita la guerra, avevano convertito le macine per lavorare i cereali; Pietro Barilla si differenziava dai molti per avere l'arte bianca nel sangue, per averla imparata e praticata da bambino in bottega. Nel 1891, il nostro fece un altro passo in avanti ed aprì un altro forno. Gli affari andarono male, Pietro Barilla fallì e fu costretto, qualche anno dopo, a vendere tutto. Ma non si arrese. Ci riprovò, nel nome della moglie Giovanna Adorni. Lavorò indefessamente fino a riconquistare tutto ciò che aveva perso e a rilanciare l'attività con la produzione di pasta su più ampia scala.⁷⁸

Nel 1910, il primo stabilimento di Barilla Vittorio Emanuele, dove lavoravano ottanta operai, producendo otto tonnellate di pasta e due di pane al giorno. Nello stesso anno, il primo logo, ideato dallo scultore Emilio Trombaro e disegnato da Ettore Vernizzi: un garzone bambino, "al putén" in dialetto parmigiano, che apre un uovo gigantesco in una madia.



Figura 4: primo logo Barilla 1910
Fonte: Archivio Storico Barilla

⁷⁸ "Storia Barilla", Archivio Storico Barilla, <https://www.archiviosoricobarilla.com/esplora/focus/storie-aziendali/>

“L’uovo è il punto focale della comunicazione, segno di abbondanza e di vita, e nel marchio viene ingigantito per valorizzarne a prima vista il significato.”⁷⁹

Si tratta di una forma aurorale di narrazione, tutta affidata all’immagine per venire incontro ai limiti oggettivi di una popolazione, in maggior parte non alfabetizzata. L’uovo enorme, che il garzone stentava a reggere, e che stava per raggiungere una madia piena di farina, trasmetteva il desiderio di Barilla di assicurare circa la qualità del prodotto. Nel momento in cui diventava industria, Barilla garantiva che la qualità sarebbe rimasta sempre quella di bottega. La grande madia piena di farina; il mastello anch’esso pieno di farina, pronta per essere usata all’abbisogna; le dimensioni spropositate dell’uovo, promettevano una pasta realizzata senza risparmio di ingredienti e, a quel tempo, l’abbondanza di ingredienti rappresentava un miraggio per l’Italia che mangiava ancora poco e male. Lo sguardo del garzone era in cerca di ammirazione, volgendo verso il consumatore a cui presentava con orgoglio il proprio lavoro artigianale.⁸⁰

Nel 1912, il fondatore Pietro Barilla senior moriva e gli subentravano i due figli, Gualtiero e Riccardo. Ma sarebbe stato il solo Riccardo a lasciare il segno sull’azienda di famiglia; Gualtiero, infatti, morì, appena trentottenne, nel 1919 e Riccardo, in uno alla moglie Virginia, condusse l’azienda durante e dopo il primo conflitto mondiale.

Nel 1936, con l’ingresso del figlio Pietro in azienda, si avviò la prima rete commerciale e molte furono le novità; egli orientò l’azienda verso il mercato privato, sganciandola dalla dipendenza del mercato pubblico. Nel 1947 i due fratelli, Pietro e Gianni, si divisero i ruoli: Pietro al marketing, Gianni all’amministrazione. Nel mentre, si era reso necessario cambiare il logo: “al putén” non esprimeva più né Barilla, né l’Italia, che, frattanto, si era alfabetizzata e saziata.

Dunque, un logo puramente grafico e focalizzato sulle caratteristiche nutrizionali del prodotto, non esprimeva più i tempi. Frattanto, Barilla era diventata un nome in grado, di per sé stesso, di evocare le caratteristiche del proprio prodotto. Fu in questo momento che l’azienda decise che il nuovo logo avrebbe dovuto essere rappresentato soltanto dal nome.



Figura 5: Logo Barilla 1938
Fonte: Archivio Storico Barilla

Si aprì, così, una lunga stagione di rivisitazione continua della tipografia del nome che esprimesse i momenti storici, politici, economici e sociali. Ma, nel tempo, comunque fosse scritto, in orizzontale, in diagonale, con lettere compatte o arzigogolate, nere o colorate, Barilla non si sarebbe separata più dal suo nome come logo. Nel 1950, Pietro si recò negli Stati Uniti che furono, per una mente vivace quale la sua, un vero e proprio Eldorado, dove egli vide e toccò il futuro che avrebbe preso corpo anche in Europa.

Oltre oceano, nascevano già i supermercati che, nel vecchio mondo, avrebbero visto la luce soltanto venti anni dopo. Sugli scaffali stracolmi di prodotti confezionati, egli vide naufragare i bellissimi negozi ove la pasta si vendeva ancora sfusa. Boiserie alte al soffitto, spesso riccamente decorate, ospitavano cassette tagliati a mo’ di madie e pieni di pasta dorata che veniva venduta sfusa e confezionata, dalle sapienti mani del venditore, in carta per alimenti dal caratteristico colore azzurro.

⁷⁹ “Il marchio Barilla”, *Museo del marchio italiano*, <https://www.museodelmarchioitaliano.it/marchi/barilla.php>

⁸⁰ Musso, P., Semprini, A., “Ab ovo incipere: il logo Barilla”, *Archivio Storico Barilla*, <https://www.archiviosoricobarilla.com/esplora/focus/evoluzione-del-logo-barilla/>

I venditori erano i clienti di una casa di produzione di alimenti quale era ed è Barilla; essi, a loro volta, vendevano la pasta al dettaglio. Alcun elemento identificativo di questa o quella marca era possibile fosse evidenziato in quel tipo di vendita.⁸¹

Quando vide la grande distribuzione, Pietro Barilla capì che avrebbe dovuto farsi trovare pronto per quando essa avesse preso piede in Italia.

Tornato in Patria, chiamò l'architetto e grafico Carboni e lo incaricò di compiere sull'azienda una colossale operazione di rebranding, di certo, senza sapere che si chiamasse così.

Il nostro, imprenditore d'istinto, di quelli che lo nascono e non hanno bisogno di titoli di studio per diventarlo, fu un visionario, nei confronti del quale la Barilla e l'Italia sono e rimarranno in debito; egli anticipò i tempi del mercato italiano di qualche decennio.

Tutto cambiò in Barilla; nacque il packaging, il logo cambiò e importanti pubblicità (stampa, televisione), come l'America aveva insegnato, veicolarono al grande pubblico le novità.

Il logo di Carboni era a metà tra l'immagine del putén e la firma delle stagioni successive.



*Figura 6: Logo Barilla 1956
Fonte: Archivio Storico Barilla*

Ritroviamo l'uovo fuori misura sorretto fatica dal putén, nelle forme ovoidali chiuse, l'una dentro l'altra, a idealmente rappresentare l'uovo con l'albume ed il tuorlo. Il nome Barilla era scritto, con i caratteri che già aveva assunto, nella parte più ricca di elementi nutrizionali, nonché più d'impatto visivo dell'uovo, quale è il tuorlo. Fu nella forma del nuovo logo, nel colore azzurro, che meravigliosamente si sposava con il giallo della pasta, che Barilla non rinunciò a sé stessa. Azzurra era la carta alimentare che per decenni aveva avvolto la pasta, gialla di uova, in un matrimonio perfettamente riuscito.

Azzurro era il packaging che per la prima volta avrebbe ospitato la pasta, gialla di uova, di Barilla che, così confezionata, avrebbe invaso le scaffalature della grande distribuzione. Pietro Barilla lo vide. Il futuro era già compiuto.



*Figura 7: Packaging pasta all'uovo Carboni
Fonte: Archivio Storico Barilla*

⁸¹ Ferraresi, M., "Il packaging Barilla: evoluzioni storiche e ragioni socio-semiotiche", *Archivio Storico Barilla*, <https://www.archiviosoricobarilla.com/esplora/focus/e-di-rigore-labito-blu/>

Il senso di casa e di famiglia, l'odore di buono, che tutt'oggi caratterizzano il brand e l'hanno reso celebre nel mondo, nacquero allora, dalle operazioni commerciali e di marketing ideate da Carboni.

Barilla era pronta a cogliere il boom economico che avrebbe caratterizzato l'Italia negli anni Cinquanta e Sessanta, e come mai più si sarebbe ripetuto nella storia economica del Paese.

Nel 1960, Barilla era già una S.p.A. Cinque anni più tardi, nacque lo stabilimento di Rubbiano e Barilla rivisitò un suo vecchio prodotto, il pane, trasformandolo in fette biscottate e grissini.

Poco dopo, l'inizio dei lavori per la costruzione dello stabilimento di Pedrignano, tuttora il più grande pastificio del mondo, con una produzione di un milione di tonnellate di pasta giornaliera.

Sulla duplice spinta delle mutate condizioni socioeconomiche in Italia e della volontà del fratello Gianni di vendere, a fine del 1970, la Barilla divenne americana. Pietro non ebbe abbastanza liquidità da comprare il 50% del fratello e così, trattenendo per sé l'1% e il diritto di prelazione, fu costretto a cedere l'azienda alla multinazionale W. R. Grace. "Durante quegli anni fui un uomo veramente infelice e soffrì molto per diverse ragioni e tutto mi andava male, ma la più importante era di aver abbandonato la "nave" che mi era stata affidata e con la quale avevo navigato fino all'età di 58 anni..."⁸²

Queste parole esprimono la sofferenza patita da Pietro Barilla nel cedere l'azienda.

Dal giorno dopo si lanciò nella ricerca del capitale per ricomprarla e mancò di poco l'obiettivo nel 1978, riuscendo nell'intento un anno dopo. I destini di Barilla e del suo capitano si ricongiungevano, un gioiello di Casa Italia riprendeva il tricolore. Va detto, però, che il periodo in cui Barilla si vestì a stelle e strisce fu tutt'altro che sterile per l'azienda: a questo periodo si annoveravano, infatti, l'acquisizione di Voiello e del Mulino Basile di Altamura, attività di grande pregio. Quanto all'acquisizione del Mulino, essa ebbe grande peso nelle future fortune della Casa italiana. In primis, occorre sottolineare che quella del Mulino Basile era un'assai florida attività, infatti, si trattava del mulino più grande d'Italia, che lavorava tremilacinquecento quitali di grano al giorno. In secundis, l'acquisizione del mulino di Altamura avrebbe determinato un forte incremento della capacità di approvvigionamento di grano da parte dell'azienda parmense.

Fu sempre del periodo americano la diversificazione della produzione; nacque il Mulino Bianco con una linea di prodotti da forno salati e, per la prima volta, dolci, aprendo così a Barilla un nuovo mercato che si sarebbe rivelato assai fertile e proficuo nel tempo. Intere generazioni sono state cresciute con i prodotti del Mulino Bianco e il ramo dell'azienda bene ha incarnato i valori di famiglia e di genuinità su cui Barilla si è fondata ed è cresciuta. L'acquisizione di Voiello, nel 1973, avvenne nel massimo rispetto e dignità per l'azienda partenopea. Voiello era un gioiello, un'azienda antica che vantava un posizionamento altissimo.

Il posizionamento d'eccellenza intellegeva l'eccellenza del prodotto e del grano da cui nasceva.

Assai antica per quella fascia della florida Campania (Torre Annunziata, Gragnano, Castellamare, Cava dei Tirreni) era la produzione di pasta secca, risalente, addirittura, ai tempi delle glorie di Amalfi che, in epoca di Repubbliche Marinare, ne faceva uso per alimentare gli equipaggi.

Non minor uso ne fecero i Borbone che, con Ferdinando I, ne favorirono la diffusione nell'intero Regno delle Due Sicilie. Le antichissime origini ricevono spiegazione nel fatto che l'orografia di quella fetta di Campania ben si prestava all'essiccazione della pasta, potendosi giovare di una doppia corrente d'aria: calda ed umida, quella rinveniente dal mare; asciutta e fredda, quella rinveniente dalle colline.

Tra i tanti produttori di pasta secca, i Voiello erano, certamente, i principi.

Di origini svizzere, trapiantati in Campania per amore, i Vanvittel, poi diventati Voiello, per ragioni e con modalità non ricostruibili, avevano di molto ampliato l'attività di famiglia.

Anteguerra, infatti, acquistarono il molino e pastificio La Stabiense di Castellamare di Stabia, nonché rinnovato tutte le macchine.

⁸² Pietro Barilla, *Barilla Group*, <https://www.barillagroup.com/it/la-nostra-storia>

In tempo di guerra, i bombardamenti avevano distrutto stabilimenti e speranze; i Voiello non si ripresero mai più. La salvezza giunse per loro da Barilla, che acquisiva la Voiello attraverso un contratto onorevole per quest'ultima, i cui proprietari rimasero nella carica di Presidente e Vicepresidente.

Le acquisizioni di Voiello e del Mulino Basile permisero a Barilla, che già guardava al mondo, di superare i confini dell'amata Emilia per diventare un'azienda nazionale.

Tornato al timone, Pietro Barilla inaugurò la nuova stagione presso la sua Casa, di pari suo.

E lo fece chiedendo a Federico Fellini, già pluripremiato all'Oscar e suo amico personale, di ideare e firmare per Barilla una pubblicità destinata a rimanere un unicum e lanciandosi in una vera e propria campagna acquisti. Nel 1987, acquistò il Pastificio Braibanti di Parma. Si trattava di un pastificio sorto su un antico mulino, posto sul canale Naviglio Taro ed utilizzato in tempo di guerra, in uno a molti altri che lì operavano, per la macinazione della polvere da sparo. Ultimata la guerra, il mulino fu convertito al suo uso naturale e, dunque, alla macina di cereali. Il notaio Braibanti prima ed i suoi eredi poi, vi avevano impiantato un pastificio che produceva pasta molto elegantemente confezionata e destinata alla bottega di proprietà, nonché al mercato estero. Fu dello stesso anno l'acquisizione dei Laboratori Riuniti di Milano, con il marchio "Le Tre Marie".

Nel 1990, fu la volta della Pavesi. Nata a Novara dal 1937 ad opera di Mario Pavesi, si inaugurò alla vita con la produzione dei tradizionali Biscottini di Novara, i futuri Pavesini.

Mario Pavesi aveva dentro il desiderio di fare le cose prima degli altri, per paura che gli altri le facessero prima di lui e i suoi prodotti furono tutti "figli unici", nel senso che ogni prodotto aveva vita autonoma e non risultava inserito nella cornice comune della casa madre.

Nel 1972, Mario Pavesi vendette un'azienda ormai consolidata alla Montedison; tutta l'Italia usava i Pavesini per fare dolci, Ringo, Togo e i Crackers Gran Pavesi rappresentavano lo spuntino degli italiani e la merenda dei bambini.

Nel 1990, Pietro Barilla acquistò la Pavesi da Montedison e la pubblicità riprese il ruolo centrale che aveva perso negli anni. Si trattò, però, di una pubblicità coerente, attraversata da un unico comune denominatore che era la vitalità, la quale veniva poi declinata per ogni singolo prodotto.

Barilla era, ormai, pronta ad affacciarsi sull'Europa, e lo fece acquisendo Misko, azienda leader della produzione di pasta in Grecia.

Nel 1993, Pietro Barilla morì, consegnando ai tre figli Paolo, Luca e Guido la sua creatura che, al motto del capitano "andiamo avanti con coraggio", aveva ormai come obiettivo il mondo.

I figli di Pietro ne sono stati degni eredi ed il mondo, ereditato come obiettivo, è stato conquistato.

Dalla Turchia, alla Svezia, alla Germania, alla Russia, alla Francia, con una particolare attenzione per le Americhe, spostando la sede commerciale a Chicago ed aprendo lo stabilimento ad Ames in Iowa, Barilla in quindici anni dalla morte del suo uomo guida, è ormai leader nel mondo.⁸³

Oggi Barilla opera in 100 Paesi con 28 siti produttivi, di cui 14 in Italia e 14 all'estero.

Gli obiettivi futuri sono quelli di incrementare ulteriormente la quota di mercato in Brasile e in Medio Oriente. Non si può chiudere questo paragrafo dedicato all'avventura imprenditoriale di uomini coraggiosi e tenaci senza parlare del loro impegno sociale speso a favore del loro territorio, cui li lega un senso di appartenenza profondo.

Dal 2009 al 2013, l'azienda ha realizzato importanti progetti, quali il "Barilla Center for Food & Nutrition", che si propone di raccogliere le conoscenze a livello mondiale in termini di alimentazione per giungere ad un rapporto sano, equilibrato e sostenibile con il cibo, e l'Ospedale dei Bambini nel nome di Pietro Barilla.

⁸³ "Storia Barilla", *Archivio Storico Barilla*, <https://www.archivistoricobarilla.com/esplora/focus/storie-aziendali/>

2.2 Storytelling nei celebri spot di Barilla: il viaggio verso il successo

Un ruolo di primo piano hanno giocato le sapienti operazioni di marketing nel fare di Barilla il numero uno al mondo nel settore della pasta. L'azienda ha creduto fermamente nel marketing, quale strumento efficace di comunicazione ed ha investito, senza risparmio, in spot pubblicitari che ne hanno veicolato il nome, la qualità ed i valori sui quali l'azienda si è costruita.

Spot pubblicitari costruiti nella forma di vere e proprie narrazioni, più o meno articolate, a seconda del periodo in cui sono state costruite e, comunque, sempre espressione del costruito socioculturale.

Meravigliose narrazioni offerte al pubblico attraverso la televisione che è stata, per anni, l'unico mezzo per entrare nelle case e per veicolare il proprio messaggio, destinato, attraverso quella via, ad allargarsi a macchia d'olio. E tutt'oggi, pur nella diversificata offerta di canali di comunicazione, la televisione resta quello più idoneo a raggiungere un pubblico di ogni età.

Appare interessante, in sede di questo lavoro, tracciare un'evoluzione degli spot pubblicitari di Barilla; da semplici esibizioni, a veri e propri racconti, costruiti facendo uso della tecnica dello storytelling.

In bianco e nero, nel 1959, Barilla mette in scena la cultura, per la regia di Mario Fattori, all'interno del Carosello, ponendo Giorgio Albertazzi, notissimo attore di teatro, al centro della scena.

Un terrazzo, elegantemente arredato, ospita un Giorgio Albertazzi altrettanto elegantemente vestito.



*Figura 8: L'album di Albertazzi II-Poesie: "Gabriele D'Annunzio", 1959
Fonte: Archivio Storico Barilla*

È solo sulla scena e la domina. Pare affacciarsi alla balausta del terrazzo, comodamente poggiato con il gomito su un libro; un altro, quello dell'Alcyone di Gabriele D'Annunzio, lo regge tra le mani.

Unico protagonista della scena, sarà sempre al centro dell'inquadratura, a che la macchina da presa ne possa cogliere le espressioni, la mimica facciale ed evidenziare il tono magistrale con il quale l'attore dà voce ad una delle più belle e celebrate liriche del Vate: "La pioggia nel pineto".

Lo spot si apre con una soave musica che funge da preludio ad una presentazione che l'attore fa del poeta e della lirica che si accinge a recitare. Seguono circa due minuti di pura arte drammatica, durante i quali Albertazzi recita quattro strofe de "La pioggia nel pineto" (le due di apertura e le due di chiusura).

L'interpretazione è così alta da presentare l'immaginifica scena del bosco bagnato dalla pioggia, il cui rumore par di sentire mentre cade sui pini, sui mirti, sui volti dei due giovani che cercano e conoscono l'amore in simbiosi con la natura.

Poi, d'improvviso, l'attore pare riaversi, doversi riappropriare del tempo reale e "cede la parola a Barilla". Segue, a questo punto, quella che pare essere una pubblicità del tutto avulsa dal contesto nel quale il telespettatore era immerso fino ad un secondo prima.



*Figura 9: Parte finale spot Albertazzi "Gabriele D'Annunzio", 1959
Fonte: Archivio Storico Barilla*

La scena inquadra un pacco gigante di pastina glutinata attorno al quale dei bambini fanno un girotondo sulle note della filastrocca Madama Dorè, con il testo adattato alla promozione della pastina.

Lo spot si chiude con la promozione dell'offerta di un nuovo formato di pasta glutinata al prezzo di centoquaranta lire.

Non vi è chi non veda che lo stacco tra le due parti componenti i due minuti e trentasei secondi di spot è assai brusco; tra la parte di recitazione e quella commerciale non vi è alcun'amalgama, nemmeno tentata.

Non ci si può sottrarre dal chiedersi perché.

Si coglie, a parere di chi scrive, la finalità educativa per contribuire all'innalzamento del grado culturale dell'italiano medio dell'epoca.

Lo spot ha certamente raggiunto un pubblico vastissimo che ha potuto giovarsene in termini di consapevole godimento, alcuni; in termini di arricchimento conoscitivo, altri che, all'epoca, erano i più, dato che l'Italia nel 1959 era sì uscita dall'analfabetismo, ma certo non era un Paese di colti.

Barilla, nel legare il proprio nome alla cultura veicolata agli italiani attraverso un volto noto e conosciuto quale quello di Albertazzi, va oltre l'atto commerciale di pubblicizzarsi e si fa latrice di un valore fondante quale è quello del sapere.

Ben trentuno spot con protagonisti la cultura e Giorgio Albertazzi sono stati offerti all'Italia dal 1958 al 1959. I trentuno spot con i quali in due anni Barilla è entrata nelle case degli italiani, hanno interpretato, di certo, quello che era un impellente bisogno per il Paese, cioè alzare il livello culturale di un popolo che, negli anni Cinquanta, aveva elevato la propria qualità di vita (vacanze, macchine, elettrodomestici), ma stentava ancora nell'alfabetizzazione primaria.

L'azienda chiede all'Italia di sceglierla ma, in cambio, in un circolo virtuoso che deve sempre animare una campagna di marketing, elargisce valore a propria volta.

Per Barilla, farsi interprete dei costumi e dei fabbisogni sociali, è stato ed è uno stile aziendale, cui sono state improntate tutte le campagne di marketing.

Tra i volti noti chiamati a raccolta da Barilla per essere protagonisti dei suoi spot, spicca quello di Dario Fo, che, nel 1997, sarebbe stato insignito del premio Nobel per la letteratura.

Nel 1959, Dario Fo è stato protagonista di dieci spot raccolti nella serie “Il Ballista”, piccoli sketch comici, ognuno dei quali aveva un titolo e veniva mandato in onda durante il Carosello.

Di seguito, a scopo esemplificativo, sarà analizzato uno di essi, dal titolo “Il prestigiatore”.

Lo spot è introdotto dallo stesso Fo, intento a provare a suonare un contrabbasso e, non riuscendoci, dice “se permettete, posso provare a raccontarvi una storia”.

Il set è un bar, gli attori sono cinque, le comparse sono due. Entrambe donne.

La scena è goliardica: quattro giovani uomini giocano tra di loro, quando sopraggiunge Fo, che li sorprende alle spalle e li colpisce con piccoli schiaffi.

Attirata l’attenzione, si esibisce in giochi di magia banali e smarcatamente falsi, alla fine dei quali tira fuori una confezione di pasta Barilla.



Figura 10: Il Ballista-Il prestigiatore, 1959

Fonte: Archivio Storico Barilla

Rispetto agli spot di cui è stato protagonista Albertazzi, la storia costruita attorno a Dario Fo mostra già un’evoluzione in termini di rapporto con il brand. Esso è già più contestualizzato all’interno della storia e, dunque, lo stacco tra la parte recitata e la réclame è meno disturbante.

In quest’ultima appare la confezione gigante di pasta, questa volta, i nidi di rondine. A circondare il pacco gigante, uomini e donne che, ancora una volta sulle note di Madama Dorè, esaltano le qualità nutrizionali del prodotto.

Sul pacco di pasta visivamente; a parole durante la réclame, ci si focalizza sulla presenza delle cinque uova in ogni chilo di pasta. Una già chiara Reason to Believe del posizionamento del brand. Lo slogan che accompagna la réclame, “Con pasta Barilla è sempre domenica”, esprime, ancora una volta, la capacità dell’azienda di interpretare la contingenza socioeconomica.

Se, nei trentuno spot con Albertazzi, l’azienda persegue una finalità educativa, la finalità degli spot con Fo è l’intrattenimento, trasmettere un senso di convivialità. Lo stesso che anima il pranzo domenicale delle famiglie italiane da generazioni. La domenica è stata per decenni la giornata in cui la famiglia si riuniva, pranzava insieme; ed il pranzo e la tavola diventavano un’occasione per ritrovarsi e mangiare di più e meglio, avendo tempo per viverli. È questa condizione di libertà, di gioia, di piacevoli condivisioni emotive, che Barilla vuole evocare quando dice “È sempre domenica”.

Negli anni dal 1965 al 1970, Barilla si affida a Mina, regina della canzone italiana allora, come oggi.

Oltre sessanta spot con protagonista la cantante sono stati girati nel quinquennio.

Mina ha fatto per Barilla ciò che sa fare meglio: cantare. E mentre canta, l'inquadratura ci rimanda l'immagine di una donna di successo, libera di compiere le proprie scelte.

Anche la fisicità ci soccorre nel ricostruire l'immagine della donna protagonista: i capelli curatissimi e vaporosi, l'abbigliamento ricercato; Mina si offriva al pubblico come una donna affascinante e di successo.

Nello spot che si è scelto di commentare nella disamina qui proposta, invece, ella è in tutt'altre vesti, in vesti nelle quali le donne dell'epoca, quasi tutte casalinghe, si potessero riconoscere.



*Figura 11: Mina-Confezione gigante 5, 1967
Fonte: Archivio Storico Barilla*

L'abbigliamento è anonimo, quasi dimesso, il volto poco truccato rispetto all'immagine che Mina ha rimandato di sé, i capelli poco vaporosi.

In sintesi, non è la diva che parla alle donne che fanno la spesa e, quindi, scelgono il prodotto da portare in tavola, ma una donna che sia più simile possibile al loro.

Lo spot apre, ancora una volta, con uno stacchetto musicale e l'inquadratura presenta in primo piano un pacco gigantesco di tagliatelle all'uovo che, girando, rivela la cantante che si muove tra pacchi di pasta di vario formato e dimensioni.

Esorta a cucinare per il proprio uomo ed i propri figli la pasta Barilla, promettendo gioia per i figli che faranno festa dinanzi alla pasta, trasformata in piatto da favola.

Lo slogan: "Lo sai, in te c'è una gran cuoca e Barilla la rivela".

Sebbene risulti inverosimile, sia per chi scrive, che per chi legge, la condizione della donna all'epoca era ancora quella di nune tutelare della famiglia, alla quale ella era, per genere, predestinata.



Figura 12: Barilla nido di rondine, manifesto pubblicitario, 1956 Fonte: Archivio Storico Barilla



*Figura 13: Comincia bene chi sceglie Barilla, manifesto pubblicitario, 1968
Fonte: Archivio Storico Barilla*

L'orizzonte delle donne era limitato al loro divenire mogli, madri e ottime padrone di casa.

Anche nello spot di Dario Fo, di cui sopra si è parlato, sono presenti due donne: l'una dietro al bancone del bar, l'altra seduta ad un tavolo del medesimo bar. Entrambe sono silenti, irrilevanti ai fini della scena, anche le espressioni sono smorte e passive.

E Barilla, che da sempre si fa interprete del suo tempo, fotografa la condizione della donna, cui nemmeno una donna di successo come Mina si può sottrarre.

Negli anni Ottanta, la svolta. Con una pubblicità fortemente voluta da Pietro, Barilla conferma tutti i valori sui quali ha costruito la sua fortuna commerciale, ma anche la propria identità di marca.

La svolta solo nel senso che i valori di cui Barilla si fa orgogliosamente bandiera, per la prima volta, negli anni Ottanta vengono raccontati con una storia nel vero senso del termine, con una storia costruita con la tecnica dello storytelling.

Naturalmente, l'analisi che segue si gioverà della presenza del colore nello spot, vista la datazione al 1986. Bracciano, Lazio, Italia. È autunno, piove copiosamente, come accade nelle città poste sui laghi.

È quasi ora di pranzo, ora di padri che tornano dal lavoro, ora di figli che tornano da scuola, ora di mamme che cucinano per tutti, attente al rispetto dell'orario.

Da uno scuolabus giallo, come sempre sono gli scuolabus e come da sempre è la pasta all'uovo Barilla, scende una bimba di giallo vestita. Indossa un impermeabile che le copre la testa e delle galosce dello stesso colore. La pioggia la bagna, l'acqua scorre sull'impermeabile che le fa da scudo e dal quale escono due lunghe trecce destinate a bagnarsi.

Mentre le note dell'"Hymne" di Vangelis, già da alcuni secondi, ci scaldano il cuore, la bimba si incammina verso casa, laddove la sua mamma, giovane, con i capelli legati, comodamente vestita con pantaloni e camicia tartan sui toni del blu, è intenta a preparare il pranzo.

Noi la vediamo per la prima volta la Casa di Barilla che ben potrebbe essere quella di ognuno di noi, anzi lo è. È la Casa degli italiani.

L'ambiente è armonioso, accogliente, caldo di un calore che possiamo sentire anche senza sforzarci e si pone in netta contrapposizione con i colori grigi e cupi dell'esterno.

È un nido avvolgente la casa, un nido ove la bimba troverà riparo, troverà amore, dolcezza, accoglienza totale e lo sa, la bimba che corre gioiosa nella pioggia per tornare al suo nido dove, ne è certa, la aspettano mamma e papà. La pioggia non la incupisce, il grigio dell'esterno non la spegne: sorride, saltella, corre. È felice.

A questo punto del racconto, l'unico elemento di disturbo dello storytelling: una voce maschile in sottofondo che dice "le penne Barilla raccontano ogni giorno, con la tua fantasia, una lunga storia di sapori".

Disturba, ma non stona, la voce; non stona perché è calda, armoniosa come tutto nell'ambiente, come tutta la storia. Le parole sono tutt'altro che casuali; rimandano alla storia di Barilla quale antico produttore di pasta di qualità ma, soprattutto, elevano a protagonista del successo del brand il pubblico che sceglie, consuma e utilizza la pasta Barilla.

È solo con il contributo attivo del consumatore che la pasta diventa un vero piatto e, dunque, può essere goduta nella sua bontà. Solo così, trasformato in prelibatezza, il brand ha ragion d'essere.

La bimba è quasi a casa ormai, quando, abbandonato sull'uscio di una porta chiusa, vede un gattino, bagnato e spaventato. Un sorriso magnifico le si disegna sul volto paffuto; non esita un istante, si china, lo prende e lo mette al riparo sotto il suo impermeabile.

La scena si sposta nella casa; il pranzo è pronto, le penne Barilla hanno raggiunto un bel piatto da portata di forma ovale, il papà è tornato all'ora giusta, all'ora di sempre. Entrambi, mamma e papà, dalla finestra, aspettano il ritorno della bimba. E poi, eccola, la bimba è a casa e i genitori sono entrambi sulla porta ad aspettarla. Lei li guarda, sorride, apre l'impermeabile e mostra loro, felice, il gattino.

Non c'è esitazione nei genitori, in un istante sono tutti dentro. Non sono più tre ma quattro in un battito di ciglia e, anche per l'ultimo arrivato, c'è cibo, calore, amore.



Figura 14: Spot gattino, 1986
Fonte: Archivio Storico Barilla

La chiosa interpreta la magnifica narrazione; la voce maschile e calda dice “Dove c’è Barilla c’è casa”. È, questo, uno degli spot di maggior successo di Casa Barilla; spot nel quale ve ne sono celebrati tutti i valori, quelli che l’hanno resa grande nell’Italia e nel mondo. Il proprio Brand Heritage. Tutti gli elementi dello storytelling sono presenti in questo racconto, anzi, solo con lo storytelling poteva essere costruita una narrazione così emozionante e coinvolgente. Non si vende pasta, si vendono emozioni. La storia è piena di valori, valori che il pubblico condivide, che sente come suoi. La famiglia, tradizionalmente intesa come nucleo fatto da madre, padre e cuccioli, è un valore fondante per Barilla e il pubblico di quel tempo, che non conosce un altro tipo di famiglia, si fa emozionare profondamente da quella messa in scena da Barilla. Il pubblico è diviso in chi si identifica nella narrazione e in chi aspira ad essa, a costruire attorno a sé e ad un’altra persona un nido per i propri cuccioli. Entrambe le parti, colpite al cuore da autentica emozione partecipativa, scelgono Barilla.

La disamina fin qui proposta si chiude con l’analisi di un ultimo spot, risalente al 1991 e che vede Paul Newman come testimonial. È un esempio di brand storytelling allo stato puro. È la vigilia di Natale, con tutta la sua magia. Siamo in alta montagna, il paesaggio è magnifico: candida neve spesso ricopre una foresta, le strade e praticamente tutto. Sul manto nevoso spicca la slitta di Babbo Natale, trainata da otto Husky, cani perfettamente inseriti nel paesaggio di montagna in pieno inverno. Corre nella neve la slitta carica di doni per i bimbi, accompagnata dall’”Hymne” di Vangelis arrangiata sulle note di Jinglebell. Raggiunte le case, Babbo Natale scende per lasciare i doni vicino alle porte e la neve si macchia dei colori dei pacchi. Babbo risale sulla slitta e ricomincia la sua corsa dirigendosi verso un cottage costruito interamente in legno. Un bimbo lo aspetta affacciato alla porta di casa, vede arrivare la slitta, vede Babbo Natale scendere ed estrarre dal suo sacco di iuta i doni per lui. È diverso dalla solita immagine di Babbo Natale, questo di Barilla: non ha il pancione tipico del mito che ognuno di noi conosce, è relativamente giovane per essere Babbo Natale, non porta gli occhiali. Il bimbo esce di casa e gli va incontro, Babbo Natale si toglie la barba ed il cappello e li mette al bambino, il quale sgrana gli occhi blu quando lo vede e riconosce in lui Paul Newman, il grande attore di Hollywood. Si sorridono con le bocche e con gli occhi, il bimbo gli tende la mano e lo invita ad entrare in casa. Attraversano l’uscio mano nella mano e, per la prima volta, vediamo l’interno della casa; subito, al lato dell’uscio, una meravigliosa parete di pietra, lungo la quale scorre una scala di legno che porta al piano superiore. Poggiato sulla parete di pietra, e proprio accanto all’uscio, si trova un tavolino che fa da base ad una lampada che diffonde una luce gialla, calda e soffusa. Ed è subito Casa Barilla. Il bimbo tira l’uomo verso la sala laddove la famiglia è riunita per il cenone di Natale.

La prima figura della famiglia che vediamo è quella della madre, la quale è in piedi di spalle, sente passi e si gira e noi la vediamo inquadrata per la prima volta. Un uomo, probabilmente il padre del bimbo, si alza da tavola per risiedersi subito dopo ed il finto Babbo Natale indica il bimbo per lasciar intendere che l'ha invitato lui.



*Figura 15: Babbo Natale-Paul Newman, 1991
Fonte: Archivio Storico Barilla*

La tavolata è composta da tre donne, due adulte e una bimba, il padre, il bambino e, naturalmente, l'ospite imprevisto ma accolto con gioioso stupore da parte di tutti.

Lo hanno riconosciuto, sanno di avere in casa un personaggio notissimo, ma gli fanno posto con elegante semplicità. Lo spot si conclude con l'occholino complice che il bimbo e l'ospite si scambiano, cui segue il claim "Dove c'è Barilla c'è casa". Ed è la prima ed unica volta nei novantadue secondi di spot che sentiamo una voce nominare Barilla; mai, infatti, un solo cenno è stato riservato al brand e ai suoi prodotti.

Tante sono le notazioni su cui porre l'attenzione; lo spot denuncia in maniera chiara la tecnica dello storytelling, anzi, di un ottimo storytelling.

Il racconto è muto ed ognuno di noi può immaginare un qualsiasi dialogo tra i personaggi, purché contestualizzato. È, questa, la maniera per rendere il pubblico protagonista attivo del racconto.

L'emozione attraversa l'intera narrazione; è Natale e nulla sa emozionare come Natale, e Natale è aprire il cuore all'altro. Così il bambino invita in un battito di ciglia e gli adulti, superato l'iniziale sbalordimento dovuto alla fama dell'ospite, gli fanno posto in un istante.

E non avrà importanza che la notte di Natale sia la notte della famiglia riunita, la tavolata accoglierà l'estraneo e così sarà più bella, più ricca e celebrerà il vero valore del Natale.

La Casa di Barilla per Natale sarà la casa di tutti. E, stavolta, la Casa di Barilla è declinata al femminile; le donne sono in maggioranza e la figura maschile è del tutto irrilevante, la vediamo un istante, nell'atto di alzarsi alla vista dell'ospite e risiedersi, la camera non si focalizza mai sul viso.

Padrona della scena è la donna, madre del bambino. Elegantemente vestita, con i capelli freschi di piega, presiede una cena che, di certo, non ha preparato lei e destina al prestigioso ospite sguardi di sbalordita ammirazione. Dagli anni Ottanta e, forse, già da prima, la società ha intrapreso un cammino che ha visto la donna sempre più protagonista, sempre più libera dalla sudditanza dell'uomo.

Così, ancora una volta, Barilla si è fatta interprete del proprio tessuto sociale, cui ha adattato i suoi valori fondanti. Sin dall'inizio della sua avventura imprenditoriale, Barilla si è data dei valori ai quali non ha mai abiurato e li ha perpetuati nei decenni.

2.3 Barilla e il Brand Heritage. Disamina letteraria e trasformazione da punto di forza a punto di caduta

Il bagaglio di valori di cui si è ampiamente parlato sopra, rappresenta l'Heritage di un'azienda, il quale è il vero valore aggiunto di essa.

All'Heritage l'azienda farà appello per crescere in tempo di bonaccia ma, soprattutto, per non morire in tempo di crisi. È allora, infatti, che ancor più il consumatore va alla ricerca di un marchio che conosce, di cui si fida, che abbia un passato che ha trasferito nel presente guardando al futuro.⁸⁴

Il corredo di eredità costituisce, senza dubbio parte dell'identità aziendale.

Nell'opinione di Urde *et al.* (2007), l'Heritage si costruisce attraverso cinque elementi fondanti: il Track Record (rappresentato da tutti i successi e gli insuccessi registrati dall'azienda negli anni), la longevità, i valori chiave, l'utilizzo di simboli e l'impostazione aziendale tesa sempre a valorizzare la sua storia.

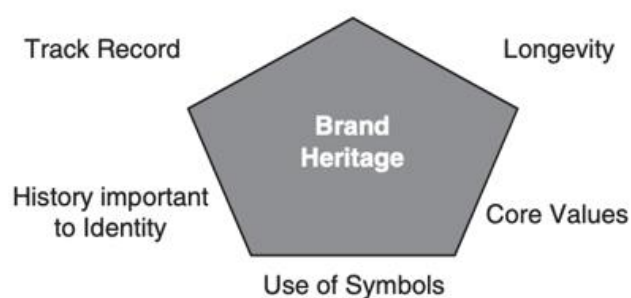


Figura 16: Elementi chiave del Brand Heritage-Urde, Greyser e Balmer (2007)
Fonte: Wiedmann, K. P. *et al* (2011)

Si pensi all'importanza che l'utilizzo di simboli ha avuto per istituzioni quali la monarchia e la chiesa.

Entrambe hanno esercitato ed alimentato il loro potere e la loro influenza sulle masse affidando ai simboli l'immediato rimando al potere che esse detenevano e rappresentavano.

Scettro, corona e spada sono stati, per centinaia di anni, i simboli di una monarchia assoluta e dispotica; guardie reali, stemmi di famiglia e motti sono oggi i simboli dei troni senza potere su cui siedono i reali costituzionali. Le chiavi intrecciate, la croce, il calice, l'agnello, l'ostia ed altri ancora, sono stati e sono tutt'oggi i simboli sui quali il papato ha costruito e mantenuto un potere sulle masse che è stato anche temporale per centinaia di anni ed anche oggi, che rimane confinato alla sua sola sfera di appartenenza che è quella spirituale, non è per questo meno avvertito. Possiamo, dunque, dire con certezza che chiesa e monarchia hanno costruito il loro Heritage avvalendosi della simbologia.

Quanto alle aziende, regine dei mercati, valgono gli stessi argomenti spesi per le istituzioni: attraverso i loghi, naturalmente quelli ben pensati e di chiaro successo, esse sono in grado di schiuderci i loro universi di meraviglie. Non serve più, e da moltissimo tempo scrivere o pronunciare il nome Barilla, basta guardare l'uovo tagliato a metà perché in un istante la mente richiami a sé l'intero universo valoriale che anima il brand.

⁸⁴ Wiedmann, K. P. *et al.* (2011), The importance of brand heritage as a key performance driver in marketing management, *Journal of Brand Management*, Vol. 19 No. 3, pp. 182-194.

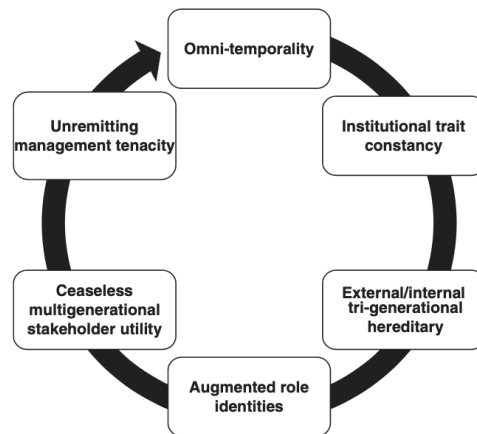


Figura 17: Fondamentali dell'identità del Corporate Heritage di Balmer (2013)
Fonte: Balmer e Burghausen (2015)

Ad opera di Balmer (2013) è l'individuazione di sei elementi fondanti l'identità del Corporate Heritage: l'omni-temporalità – l'eredità che giunge dal passato è base del presente e sarà presupposto per il futuro -; consistenza dei tratti istituzionali – la continuità dei tratti organizzativi fondanti nel tempo -; ereditarietà tri-generazionale – proprietà di una stessa famiglia per minimo tre generazioni -; estensione delle identità di ruolo – in capo alle istituzioni i ruoli identitari si amplificano numericamente e includono quelli territoriali, culturali, sociali -; utilità incessante e multigenerazionale degli stakeholder – il rimanere salienti per più generazioni di stakeholder -; incessante tenacia del management.⁸⁵

È bene precisare che, tra i due termini, storia ed Heritage, sussistono delle differenze che non sono sbavature; la storia è, sovente, un passato dai contorni opachi cui si fa rimando con nostalgia; l'Heritage, invece, si allunga verso il presente. Chiarisce il passato per aiutare ad interpretare il presente proiettando l'azienda verso il futuro.⁸⁶

“Tutti i brand hanno una *storia*. Solo alcuni brand hanno un *Heritage*. E pochi hanno fatto del loro Heritage un asset di valore per l'azienda.”⁸⁷

L'Heritage è ciò che rende unica un'azienda ed anche difficilmente imitabile; questo impatta fortemente sul posizionamento e sulla competitività della stessa.

L'Heritage rafforza la reputazione di un'azienda e la reputazione è quanto di più prezioso ed importante un'azienda possa costruire attorno a sé.

Il verbo costruire non è, in questa sede, usato a caso; la reputazione è, infatti, un corredo di azioni positive compiute dall'azienda nel tempo; un corredo per la costruzione del quale l'azienda ha lottato, sofferto, lavorato con lealtà verso il consumatore, senza mai deludere e tradire le promesse spese.

È questo corredo di azioni ed esperienze passate che è in grado di sostenere l'azienda nel presente, proiettandola verso il futuro. “Intesa come un costrutto poliedrico, la reputazione aziendale è costituita da quattro caratteristiche correlate: credibilità, affidabilità, responsabilità, fiducia”.⁸⁸

Trovandosi al vertice della piramide delle competizioni (Buss, 2007), la reputazione è, di certo, una risorsa strategica assai importante ed è basata sul Brand Heritage.⁸⁹

⁸⁵ Balmer, 2013, tratto da Balmer, J. M. T. e Burghausen, M. (2015), Explicating corporate heritage, corporate heritage brands and organizational heritage, *Journal of Brand Management*, Vol. 22 No. 5, pp.364-384.

⁸⁶ Urde, M., Greyser, S. A., Balmer, J. M. T. (2007), Corporate brands with a Heritage, *Journal of Brand Management*, Vol. 15 No. 1, pp. 4-19.

⁸⁷ Urde, M., Greyser, S. A., Balmer, J. M. T. (2007), *op. cit.*

⁸⁸ Fombrun e Shanley (1990), tratto da Wiedmann, K. P. et al. (2013), Brand Heritage and its impact on Corporate Reputation: Corporate Roots as a vision for the future, *Corporate Reputation Review*, Vol. 16 No. 3, pp. 187-205

⁸⁹ Buss (2007), tratto da Wiedmann, K. P. et al. (2013), *op. cit.*

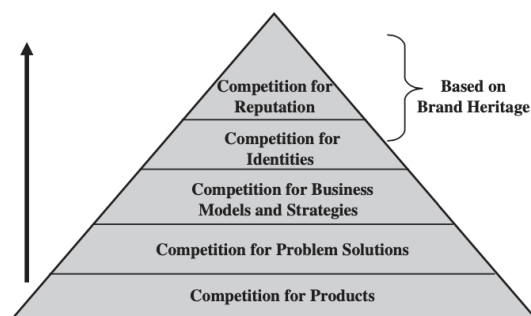


Figura 18: Piramide delle competizioni di Buss (2007)
Fonte: Wiedmann et al (2013)

È da esplicitare, però, che l'Heritage, con tutto il suo corredo e la sua importanza per le aziende che lo sanno costruire, non deve rappresentare un elemento paralizzante per le aziende che, abbiamo più volte detto, devono sapersi proiettare nel futuro attraverso l'Heritage. L'Heritage non è integralismo.

E, dunque, se un'azienda internazionale apre una sede in un altro Paese, non può e non deve ignorare usi, costumi e tradizioni del Paese ospitante; ma deve avere, anzi, verso l'Heritage culturale del Paese ospitante, un atteggiamento di tale apertura da inglobarlo nel proprio.

Il Brand Heritage e l'Heritage culturale del Paese ospitante devono interagire ed interconnettersi.⁹⁰

Tra cultura e consumi esiste una sorta di relazione biunivoca, nel senso che i consumi sono, di certo, frutto della cultura, ma la cultura si modifica a seguito della piega che prendono i consumi.

È la cultura a stabilire, con una serie di norme condivise, il senso di una comune identità.

Nella società dei consumi, la cultura è consumo ed il consumo è influenzato direttamente dalla cultura.

Per conoscere i comportamenti dei consumatori, dobbiamo necessariamente conoscere la loro cultura, che influenzerà il comportamento d'acquisto. Così si spiega l'attenzione delle aziende alle influenze culturali che oggi, più che mai, si sentono a motivo delle integrazioni culturali che si sono manifestate negli ultimi decenni. Le imprese devono avere massimo rispetto della diversità.

L'ambito internazionale è, quindi, il palcoscenico su cui competono le imprese portatrici di culture le più diverse. Condizione indispensabile, quando si apre un nuovo mercato, è tenere in debito conto gli usi, i costumi e le abitudini degli autoctoni.⁹¹

Barilla, in oltre un secolo di storia, ha mantenuto sempre le sue promesse verso i consumatori; diventata una multinazionale, la qualità del suo prodotto non è cambiata *in peius* e l'azienda ha sempre fatto tesoro dell'esperienza antica che riportava al piccolo forno di Parma da cui tutto ebbe inizio.

Ed il consumatore, mai tradito e mai deluso, ha ricambiato l'azienda rimanendole fedele.

La qualità del prodotto è stata "condita" da sempre da un elemento fondante, quale è stato ed è quello dei valori di cui l'azienda si è fatta bandiera.

L'Italia è nota al mondo, tra le tante virtù e bellezze, per la bontà, la genuinità e la salubrità del suo cibo, per la convivialità, nonché per il suo saper fare. Barilla ne è stata e ne è la rappresentazione plastica.

Attorno al cibo ben fatto e genuino, da sempre si riunisce la famiglia ed il cibo non è solo gusto per il palato, il cibo è il mezzo attraverso il quale ritrovarsi in famiglia.

La famiglia, che per decenni si è ritrovata unita e complice attorno alla tavola su cui campeggiava una pirofila di pasta Barilla fumante, è stata la famiglia tradizionalmente intesa: madre, padre e figli.

⁹⁰ Hakala, U., Latti, S., Sandberg, B. (2011), Operationalising brand heritage and cultural heritage, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 20 No. 6, pp. 447-456.

⁹¹ Cuomo, M. T. (2006), Il ruolo del marketing in un contesto interculturale. Verso la prospettiva "culture bound", *Micro & Macro Marketing*, Vol. 15 No.1 pp. 39-52.



Figura 19: Manifesto pubblicitario "Dove c'è Barilla c'è casa", 1999
Fonte: Archivio Storico Barilla

Il cammino dei costumi sociali verso diverse forme di famiglia e di amore ha reso lontana dai tempi l'impostazione di Barilla che rimaneva ancorata fermamente ai propri valori.

Così l'Heritage, privo della sua declinazione futura che esprimesse le mutazioni sociali ha smesso di essere fonte di vantaggio competitivo ed è diventato un gap.

2.4 L' "incidente" del 2013. Barilla da azienda omofoba a simbolo di inclusione

Da tempo, ormai, famiglia non è più solo madre, padre, figli, ma tale è l'unione di due persone sotto il segno dell'amore. Amore che è essenzialmente inclusione ed assume più forme, da considerare paritetiche rispetto a quelle tradizionali. È sotto il segno del cuore che ben possono ritrovarsi ed essere famiglia due persone dello stesso sesso o dalla sessualità fluida.

Queste strade aperte dai nuovi costumi che, ormai, caratterizzano la nostra vita in maniera consolidata, non hanno trovato immediata condivisione in Casa Barilla che è rimasta agganciata alla propria idea di famiglia tradizionale, laddove la donna, nella sua accezione di portatrice di vita, assume un ruolo di assoluta centralità che la vede nune tutelare del nucleo familiare.

Il 25 settembre 2013, rispondendo a domande di Giuseppe Cruciani e David Parenzo per La Zanzara, trasmissione di Radio24, Guido Barilla ha espresso nettamente la posizione dell'azienda circa le possibilità di realizzare uno spot incentrato sulle famiglie omosessuali.

Di seguito le sue dichiarazioni: "Noi abbiamo una cultura vagamente differente.

Per noi, il concetto di famiglia sacrale rimane uno dei valori fondamentali dell'azienda. La salute e la famiglia, il concetto di famiglia unita. [...] La nostra è una famiglia tradizionale".

Alla constatazione dei giornalisti che la pasta viene mangiata anche dai gay, la risposta è stata: "Se gli piace la nostra pasta e la nostra comunicazione, la mangiano; se non gli piace e non gli piace quello che diciamo,

faranno a meno di mangiarla e ne mangeranno un'altra. Uno non può piacere sempre a tutti perché piacere a tutti vuol dire piacere a nessuno”.

E ancora, alla domanda “lei non farebbe mai uno spot con una famiglia omosessuale seduta a un tavolo?”, ha risposto: “No, non lo farei, ma non per mancanza di rispetto agli omosessuali, che hanno il diritto di fare quello che vogliono, senza disturbare gli altri, ma perché non la penso come loro e penso che la famiglia a cui ci rivolgiamo noi è comunque una famiglia classica, dove la donna ha un ruolo fondamentale, che è la madre che è il centro concettuale di vita strutturale di questo organismo.

[...] Io rispetto tutti, che facciano quello che vogliono senza infastidire gli altri. Ognuno ha diritto a casa sua di fare quello che vuole, senza disturbare le persone che sono attorno.”

Quando gli è stato chiesto se fosse contrario ai matrimoni omosessuali, ha risposto: “No, il matrimonio omosessuale io lo rispetto perché tutto sommato riguarda le persone che vogliono contrarre matrimonio.

Una cosa che non rispetto assolutamente è l'adozione nelle famiglie gay perché questo riguarda una persona che non sono le persone che decidono. Io che sono plurimo padre e so le complessità che ci sono nel tirar su dei figli, spesso mi domando quali sono le complessità di tirare su dei figli con una coppia dello stesso sesso”.⁹²

Non è tardato ad arrivare un messaggio di scuse da parte del Presidente, che il giorno dopo lo pubblicava sulla pagina Facebook di Barilla con il seguente testo: “Con riferimento alle mie dichiarazioni rese ieri alla Zanzara, mi scuso se le mie parole hanno generato fraintendimenti o polemiche o se hanno urtato la sensibilità di alcune persone. Per chiarezza desidero precisare che ho il più profondo rispetto per qualunque persona, senza distinzione alcuna. Nutro il massimo rispetto per gli omosessuali e per la libertà di espressione di chiunque. Ho anche detto e ribadisco che rispetto i matrimoni tra persone dello stesso sesso.

Barilla nelle sue pubblicità ha sempre scelto di rappresentare la famiglia perché questa è il simbolo dell'accoglienza e degli affetti per tutti”.

Ancora, il 28 settembre, sempre sulla pagina di Barilla su Facebook, è stato pubblicato un video di scuse nel quale Guido Barilla si mostrava a mezzo busto e faceva nuovamente atto di contrizione con le seguenti parole: “Ieri mi sono scusato per avere colpito la sensibilità di molte persone in tutto il mondo. Mi scuso nuovamente. In tutta la mia vita ho sempre rispettato ogni persona che ho incontrato, anche gli omosessuali e le loro famiglie, senza alcuna distinzione. Non ho mai discriminato nessuno.

Le tantissime reazioni in tutto il mondo alle mie parole mi hanno colpito e addolorato perché mi hanno fatto capire che sul dibattito riguardante l'evoluzione della famiglia ho molto da imparare.

Nelle prossime settimane, mi impegnerò a incontrare gli esponenti delle associazioni che meglio rappresentano l'evoluzione della famiglia, tra i quali coloro che ho offeso con le mie parole”.

Le parole accorate con le quali Guido Barilla faceva ammenda del suo stesso dire sono state originate dal profluvio di insulti abbattutosi su Barilla attraverso i social network.

Nessun brand, nel terzo millennio, può sottrarsi all'esposizione dei media, meglio, dei social media sul proprio atteggiamento. Le parole di Guido Barilla, rese al microfono de La Zanzara il 25 settembre 2013, sono dilagate in un istante sui social, le cocreazioni di contenuti da parte degli utenti erano infinite e, in poche ore, hanno assunto la caratteristica della viralità.

Il Word of Mouth che caratterizza i social ha trasportato, da un capo all'altro del mondo, l'offesa arrecata dalle parole di Guido Barilla alla comunità LGBT, facendo abbattere sull'azienda quella che la dottrina accademica chiama “tempesta di fuoco”.⁹³

Ad opera di Pfeffer, Zorbach e Carley (2014) l'elaborazione dei passaggi teorici attraverso i quali si crea una tempesta di fuoco introno a un brand attraverso il Word of Mouth e gli User Generated Content consentiti dai social media. Prima di tutto, la conoscenza, cioè l'esposizione iniziale dell'individuo all'informazione; segue

⁹² “Guido Barilla alla Zanzara: non farei mai uno spot con una famiglia gay”, *Il Messaggero*,

https://www.ilmessaggero.it/video/primopiano/guido_barilla_zanzara_non_farei_mai_spot_famiglia_gay-125950.html

⁹³ Pfeffer, Zorbach, e Carley, 2014, tratto da Pace, S., Balboni, B., Gistri, G. (2017), The effects of social media on brand attitude and WOM during a brand crisis: Evidences from Barilla case, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 23 No. 2, pp. 135-148.

la persuasione, quando l'individuo prende una posizione circa l'informazione; poi la decisione, consistente nell'accettazione o nel rifiuto dell'opinione; la propagazione, che è il momento in cui l'individuo discorre con altri della sua opinione; in ultimo, l'affermazione, che si verifica quando l'individuo interagisce con altri che condividono la sua opinione e può confermarla.⁹⁴

È attraverso questi cinque passaggi, consistenti in contenuti negativi in enormi quantità, che si propaga la tempesta di fuoco che si abbatte su un brand e ne comporta una crisi reputazionale.

Il 25 settembre 2013 è stato il giorno più nero per Barilla ed ha inaugurato un periodo altrettanto nero.

Una bufera industriale si abbatteva sulla Casa di Parma e le proporzioni erano tali da essere riprese sulle pagine web di tutto il mondo.

In verità, la bufera ha preso il via dal web, vero signore e padrone dei tempi moderni; e dal web è dilagata per trasformarsi in un caso industriale.

Migliaia i contenuti negativi su Twitter, ove sono nati un hashtag #BoycottBarilla e un account dallo stesso nome, ad alimentare gli innumerevoli tweet di indignazione degli utenti, così come gli User Generated Content a sfondo ironico.



Figura 20: User Generated Content e Tweet #boycottbarilla
Fonte: twitter.com

La polemica ha assunto tali proporzioni da sbarcare alla Camera e degenerare quasi in una rissa tra Alessandro Zan, deputato di Sel e attivista per i diritti degli omosessuali, che in un'intervista ha detto "Questo è un altro esempio di omofobia all'italiana e mi unirò al boicottaggio di Barilla"⁹⁵, e il deputato della Lega Gianluca Buonanno.

Ben presto la polemica ha assunto i connotati del mondo, moltissimi quotidiani se ne sono occupati e i contenuti negativi a carico di Barilla, ormai presentata come un'azienda omofoba, erano infiniti.

⁹⁴ Pace, S., Balboni, B., Gistri, G. (2017), *op. cit.*

⁹⁵ Wolf, R. S., Gonzalez-Perez, M. A. (2019), Pride and Prejudice: The case of Barilla S.p.A., *Diversity within Diversity Management (Advanced Series in Management)*, Vol. 22, pp. 17-36.

Tra essi, un portavoce di Stonewall, organizzazione per i diritti degli omosessuali, in Inghilterra, ha detto: “Con così tanti marchi di pasta là fuori, i clienti gay possono facilmente mostrare il loro disgusto la prossima volta che vanno a fare la spesa”⁹⁶.

Qualche rigo fa, facevamo riferimento alla circostanza che, partita dal web, la polemica si era trasformata in una bufera industriale; i competitor di Barilla non hanno mancato di azzannare il leone ferito: Buitoni, sulla propria pagina Facebook, pubblicava un post con la dicitura “A Casa Buitoni c’è posto per tutti”, corredato da una foto con una porta aperta che apre su un atrio vuoto con al centro una fontana.

Pasta Garofalo su Facebook pubblicava un post:

“Le uniche famiglie che non sono Garofalo, sono quelle che non amano la buona pasta”.



Figura 21: Post Buitoni Italia
Fonte: facebook.com



Figura 22: Post Pasta Garofalo
Fonte: facebook.com

L’università di Harvard ritirava la pasta Barilla della propria mensa. Alla sintesi, Barilla era davvero nell’angolo. Occorreva un’immediata inversione di rotta. La risposta di Barilla non si è fatta attendere.

E come da tradizione, l’azienda è ripartita da sé stessa e dalla propria cultura organizzativa.

Va detto, che non sono stati i numeri dei consumi e del fatturato a determinare questa inversione culturale nell’azienda, dato che non hanno subito flessioni a seguito dell’“incidente” del 2013; ciò che ha indotto Barilla ad una vera e propria inversione ad U, è stata la tutela della propria reputazione che avrebbe potuto essere irrimediabilmente compromessa. L’azienda ha dato, così, vita ad un ventaglio di iniziative volte ad aprire la cultura aziendale all’inclusione, all’accoglienza della diversità sotto il solo segno dell’amore.

Già nel novembre 2013, l’azienda, al suo interno, costituiva un Global Diversity & Inclusion Board, costante di un Advisory Board composto da consulenti esterni, ed un Operating Committee, composto da dipendenti aziendali che individuano gli obiettivi da raggiungere lungo la strada dell’inclusione e dell’uguaglianza e ne monitorano l’attuazione. A capo del Board è stato posto un Chief Diversity & Inclusion Officer che interloquisce direttamente con il CEO e svolge funzioni di coordinamento tra i due reparti.⁹⁷

Quanto ai consulenti esterni, Barilla ha seguito il suo assioma di sempre ed ha scelto il meglio, senza risparmio alcuno, affidando il disegno del nuovo percorso a personalità eminenti, ognuno nel proprio settore; David Mixner, “scrittore, esperto di strategie politiche, attivista per i diritti civili e consulente.

⁹⁶ Nelson (2013), tratto da Wolf, R. S., Gonzalez-Perez, M. A. (2019), *op. cit.*

⁹⁷ <https://www.barillagroup.com/it/diversita-inclusione>

Nominato da *Newsweek* il gay più potente d'America, è un leader mondiale nel mondo della politica e dei diritti umani⁹⁸; Alex Zanardi, pilota automobilistico e ciclista paraolimpico; Patricia Bellinger, direttore esecutivo del “Center for public leadership della Harvard Kennedy School”.⁹⁹

Attualmente, Alex Zanardi e Patricia Bellinger non fanno più parte del team, laddove è, invece, entrata Lisa Kepinski, fondatrice dell’Inclusion Institute ed esperta di scienze comportamentali.¹⁰⁰

Il 2014 è stato l’anno più proficuo lungo il nuovo sentiero; sono stati ampliati i benefici per i dipendenti transgender e per le loro famiglie in termini di coperture sanitarie e intraprese iniziative Gay Friendly, finanziando le associazioni LGBT e percorsi di formazione per la diversità a tutti i dipendenti.

Un ingente investimento in denaro è stato disposto per costruire una svolta nella reputazione dell’azienda.

Diversità e inclusione saranno considerati parte integrante della cultura e del codice etico dell’azienda e, in uno alla lotta all’omofobia, saranno da considerare obiettivi aziendali fondamentali.

Nello stesso anno, Barilla ha ottenuto il massimo punteggio nel Corporate Equality Index, compilato annualmente dalla Human Rights Campaign, la maggiore associazione a favore della comunità LGBT degli Stati Uniti; il successo si è ripetuto per quattro anni. L’indice è basato sulle politiche interne e sull’immagine aziendale. La società ha, inoltre, effettuato una donazione alla Tyler Clementi Foundation, associazione contro il bullismo fondata dai genitori di un ragazzo gay morto suicida.¹⁰¹

Sempre nel 2014, Barilla ha aderito a Parks-Liberi e Uguali, associazione senza scopo di lucro che ha il suo focus nel Diversity Management LGBT e il cui obiettivo è quello di soccorrere le aziende socie nell’implementazione di strategie di valorizzazione della diversità.

In quell’anno, anche la creazione di un sito per gli Stati Uniti che, partendo dalla diversità nell’unicità delle famiglie, le aiutasse a ritrovarsi attorno alla tavola.

La tavola, per Barilla, è molto più di un desco al quale ci si accomoda per alimentarsi; la tavola, per Barilla, è il momento della condivisione emotiva della famiglia o degli amici che si ritrovano uniti nel piacere di riferirsi le diverse esperienze vissute nelle varie realtà lavorative quotidiane.

Il cibo, genuino e tipicamente mediterraneo, è il mezzo per avvicinare le anime e giungere all’autentica condivisione tra persone che si sono scelte vicendevolmente. Anche la fase di preparazione del cibo, se condivisa, è funzionale a creare e rafforzare emozioni.

Da studi compiuti sul comportamento delle famiglie americane al momento della cena, è emerso che la compiutezza emotiva raggiunta e condivisa alla sera in famiglia contribuisce anche al raggiungimento di un maggior senso di benessere che si spalma in ogni aspetto della vita e, nei bambini, di un maggior senso di autostima e sicurezza.¹⁰²

Diverse persone hanno interagito sul sito, condividendo ciò che per loro è un pasto significativo. Esse sono, certamente, un inno alla diversità.

⁹⁸ <https://www.barillagroup.com/it/diversita-inclusione>

⁹⁹ Bia, S. (2015), “Gay, Barilla 2 anni dopo la fase omofoba: “Corteggiatevi, anche tra stesso sesso”, *Il Fatto Quotidiano*, <https://www.ilfattoquotidiano.it/2015/05/07/gay-barilla-2-anni-dopo-frase-omofoba-corteggiatevi-anche-tra-stesso-sesso/1661365/>

¹⁰⁰ <https://www.barillagroup.com/it/diversita-inclusione>

¹⁰¹ Somaschekhar, S. (11 C.E., Autunno 2014), A recipe for recovery: Barilla makes amends to gay groups, *The Washington Post*

¹⁰² <http://www.sharethetable.com/ourmission/>



Figura 23: Share The Table Advocates
Fonte: sharethetable.com

È del 2014 anche l'iniziativa denominata "Barilla Diversity Contest", un concorso globale online nel quale si chiedeva ai partecipanti di realizzare dei brevi video che, perseguendo l'obiettivo di sensibilizzare sulla diversità e l'uguaglianza, mettessero in evidenza le sfaccettature e le varie forme della pasta.

I video sarebbero stati giudicati da un panel di esperti e i vincitori avrebbero ricevuto dei premi.¹⁰³

In un anno e mezzo dalla "tempesta di fuoco", Barilla è stata riconosciuta una delle "migliori imprese Gay Friendly" dalle più importanti associazioni LGBT.¹⁰⁴

Meraviglioso il messaggio che Luca Barilla, in un intervento presso l'Università di Parma, passa agli studenti: "Non diventate prede dei social network. Fate parlare il cuore, invece.

Corteggiatevi: uomini con donne, uomini con uomini, donne con donne, perché oggi bisogna dire anche questo. Fate parlare il cuore e guardatevi negli occhi: perché questa è vita".¹⁰⁵

Nel 2018, in occasione del Pasta World Championship organizzato da Barilla a Milano, concorso per 18 chef emergenti under trentacinque che gareggiavano per vincere il titolo di Master of Pasta, la stessa ha presentato una limited edition dell'iconico packaging di spaghetti n.5.

Il pack, realizzato dalla designer Olimpia Zagnoli, che nel 2013 era stata attiva nel movimento di boicottaggio contro Barilla, celebra l'amore saffico.

¹⁰³ <https://www.barillagroup.com/it/node/269>

¹⁰⁴ Bia, S. (2015), Gay, Barilla 2 anni dopo la fase omofoba: "Corteggiatevi, anche tra stesso sesso", *Il Fatto Quotidiano*, <https://www.ilfattoquotidiano.it/2015/05/07/gay-barilla-2-anni-dopo-frase-omofoba-corteggiatevi-anche-tra-stesso-sesso/1661365/>

¹⁰⁵ Tratto da Bia, S. (2015), Gay, Barilla 2 anni dopo la fase omofoba: "Corteggiatevi, anche tra stesso sesso", *Il Fatto Quotidiano*, <https://www.ilfattoquotidiano.it/2015/05/07/gay-barilla-2-anni-dopo-frase-omofoba-corteggiatevi-anche-tra-stesso-sesso/1661365/>

Il blu Barilla assume toni più scuri e decisi a creare uno sfondo sul quale più si avverte lo stacco con le due figure di donna stilizzate e rappresentate in colori pop nelle tinte del blu e del rosso. Le due figure sono collocate di profilo, sia sul davanti, che sul retro del pacco.

Sul retro campeggiano i profili in primo piano, ad occupare ognuno la metà del pacco; i colori sono intercambiabili tra i due volti femminili, persino nella colorazione delle labbra che risultano unite da uno spaghetti, a riportare alla mente la mitica scena del cartone Disney *Lilly e il Vagabondo*. Al centro, tra i due volti, il logo Barilla in alto e, in basso, la scritta *Masters of Pasta*. Sul davanti, le figure sono ritratte a mezzo busto e si tengono per mano mentre condividono uno spaghetti. Il punto focale dell'immagine è il piatto di spaghetti posto lì dove trovasi, il ventre delle due donne, destinato ad ospitare la vita. Il groviglio di spaghetti, con il sugo al centro, pare rimandare all'immagine di un embrione in stato di formazione.

Trattasi di un pacco d'autore, che reca la firma di chi lo idea, vuoi per esteso, che sotto forma di sigla, il cui font richiama uno spaghetti. Al lato destro, la scritta *Cooking is an art* accompagnata dal logo Barilla.

L'immediata sensazione che il packaging ideato da Olimpia Zagnoli per Barilla rimanda è una sensazione di amore, di un amore che si sente, di un amore che emoziona e dovunque c'è amore, c'è emozione, c'è comunque casa.



Figura 24: Packaging limited edition Olimpia Zagnoli
Fonte: scomunicando.it

GCDS X BARILLA: ANALISI DI UNA CAMPAGNA CHE HA PRESENTATO LA NUOVA CASA DI BARILLA

3.1 Marketing e Societing: quando il marketing si fa latore di uguaglianza e libertà

Da anni, ormai, nuove forme di relazione, di amore caratterizzano il nostro presente, tanto da aver determinato un vero e proprio cambiamento nei costumi sociali.

Non poche sono state le resistenze, anche di marchio squisitamente cattolico, nell'accettazione di forme di amore lontane da quella eterosessuale. La rivendica della propria unicità ha portato all'abiura di ogni forma di negazionismo del sé e ad una moltiplicazione esponenziale del coming out da parte degli omosessuali.

L'amore e la verità hanno vinto sui pregiudizi e sulle categorie morali che l'umanità si era costruita nei millenni. Il cammino che ha portato alla giusta e piena conquista della libertà sessuale della comunità LGBT è stato, però, lungo e difficile. Si pensi, che negli Stati Uniti, ancora negli anni Cinquanta, l'amore omosessuale era reato e che il primo Stato ad eliminare la propria pretesa punitiva verso la comunità LGBT fu l'Illinois nel 1962. Nell'arco di pochi anni, uno dopo l'altro, gli allora quarantotto stati componenti gli Stati Uniti d'America eliminarono il reato di omosessualità.

A fine anni Sessanta, dopo anni di battaglie condotte nella semi clandestinità, la comunità LGBT si organizzò in un poderoso movimento atto alla rivendica dei propri diritti.

Molto tempo sarebbe, però, ancora trascorso prima di giungere a una piena emancipazione sociale.

La diffusione dell'AIDS, negli anni Ottanta, gettò un'ombra di inquietudine sugli omosessuali, ritenuti i principali responsabili della stessa. Si aprì, così, una stagione di ostracismo nei confronti dei membri della comunità LGBT.

Ancora nel 1993, si registravano episodi che, guardati a posteriori, risultano essere davvero inquietanti.

Da Bob Witeck, Presidente della Witeck Communications, pioniere delle strategie di comunicazione rivolte alla comunità LGBT, si è raccolta la notizia dello scandalo verificatosi in quell'anno a bordo dell'American Airlines. Al termine della manifestazione annuale del Gay Pride di Washington, molti attivisti omosessuali avevano preso l'aereo per far ritorno a casa.

Una volta sbarcati, un'hostess dell'American Airlines propose di dare alle fiamme cuscini e coperte dell'aereo ritenendole contaminate dal virus dell'HIV. Per cercare di arginare il danno reputazionale, dato che la comunità LGBT minacciava di boicottare la compagnia, la stessa si rivolse a Witeck per rinnovare la propria strategia di comunicazione.¹⁰⁶

È da datare al 1993 anche la revoca del divieto per gli omosessuali di entrare a far parte dell'esercito americano, nel quale potevano arruolarsi a patto di non rivelare la propria sessualità.

Fino ai primi anni Duemila, i matrimoni tra persone dello stesso sesso sono rimasti un miraggio.

¹⁰⁶ Witeck, B. (2014), Cultural change in acceptance of LGBT people: lessons from social marketing, *American Journal of Orthopsychiatry*, Vol. 84 No. 1, pp. 19-22.

Quanto all'Italia, è stato solo nel 2016 che le unioni civili tra omosessuali sono diventate realtà, sebbene non sia stata ancora consentita l'adozione di bambini.

La famiglia, ormai, non è più quella tradizionalmente formata da mamma, papà e figli, ma quella formata da individui che si sono scelti nel nome dell'amore, oltre i ruoli stereotipati.

Famiglia oggi è il luogo dell'inclusione, dell'abbattimento di ogni barriera.

È stato il nuovo millennio a raggiungere la chimera dell'uguaglianza: dal 2008 al 2016 un uomo di colore è stato il capo del Mondo Libero e ad eleggerlo è stata la stessa America che ha scritto orribili pagine di storia quanto allo schiavismo e al razzismo.

Il marketing ha fortemente contribuito al compimento del cammino verso l'eliminazione di ogni diversità.

Per ben comprendere il ruolo svolto dal marketing in questo percorso, occorre allontanarsi dall'idea di esso quale mero divulgatore di un prodotto e giungere ad un'idea più lata del concetto di marketing.

Idea lata non significa snaturarlo, ma semplicemente declinarlo a fini sociali, a che si possa fare latore di valori, di condotte corrette e non solo di beni o servizi.

La definizione del social marketing ci è giunta da Kotler e Zaltman che, nel 1971, sulle pagine del *Journal of Marketing*, lo introdussero come: "la progettazione, l'implementazione, e il controllo di programmi pensati per influenzare l'accettabilità delle idee sociali [...]".¹⁰⁷

Liberando il marketing e le sue tecniche dalla sudditanza del profitto, attribuendo ad esso finalità ben più nobili, si può orientare la società ad assumere stili di vita corretti in campo di etica, di morale, di salute.

Si potrà costruire una campagna studiando attentamente il pubblico target e pensando a una soluzione al problema sociale che induca il pubblico target a trovarla desiderabile.

"Il social marketer non deve occuparsi soltanto della comunicazione di un messaggio; deve anche provare a rendere l'adozione di un cambiamento comportamentale relativamente più facile da perseguire".¹⁰⁸

Il primo a guardare al social marketing come ad una palestra di nuovi modelli comportamentali è stato Andreasen (1994), proponendo una nuova definizione della disciplina, quale: "l'adattamento di tecnologie commerciali di marketing a programmi pensati per influenzare il comportamento volontario del pubblico target per migliorare il proprio benessere personale e quello della società di cui è parte".¹⁰⁹

Il cambiamento comportamentale, si badi bene, non ha natura coercitiva; il consumatore è perfettamente libero di rifiutarlo e di persistere nella propria condotta.

L'abilità del social marketer risiede nel saper proporre un maggiore valore percepito rispetto a comportamenti alternativi.

È, quindi, essenziale comprendere i valori e le credenze chiave del mercato e non limitarsi, superficialmente, alle preferenze e opinioni di quest'ultimo.¹¹⁰

Le 4P di McCarthy ben potranno essere declinate per adattarle allo scopo: nel social marketing, il prodotto diventa un'idea, presentata al pubblico con lo scopo di determinare un cambiamento comportamentale.

A volte, la presentazione dell'idea-prodotto avviene corredata da quella di un prodotto tangibile o un servizio, il cui scopo è solo quello di rendere più facile la realizzazione dell'obiettivo sociale.

Il prodotto tangibile o il servizio hanno lo scopo di rendere l'idea più attraente per il consumatore.

Il prezzo nel social marketing è prevalentemente non economico ed è legato alla valutazione costi-benefici effettuata dal pubblico target: maggiori saranno i benefici rispetto ai costi, maggiore sarà la motivazione ad

¹⁰⁷ Kotler, P., Zaltman, G. (1971), Social Marketing: an approach to planned social change, *Journal of Marketing*, Vol. 35 No. 3, pp. 3-12.

¹⁰⁸ Sargeant 2005, p. 184, tratto da Domegan, C. T. (2008), Social marketing: implications for contemporary marketing practices classification scheme, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 23 No. 2, pp. 135-141.

¹⁰⁹ Andreasen, A. R. (1994), Social Marketing: its definition and domain, *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 13 No. 1, pp. 108-114.

¹¹⁰ Kotler, P., Zaltman, G. (1971), *op. cit.*

agire. Quanto al placement, esso consiste nell'organizzazione di sbocchi accessibili che consentano di tradurre le motivazioni in azioni".¹¹¹

La promozione, invece, prenderà forma nella strategia di comunicazione che rende l'idea-prodotto "familiare, accettabile, e perfino desiderabile per il pubblico".¹¹²

Il social marketing può essere anche inteso quale co-creazione, in uno ai consumatori, di benefici sociali ed economici, nonché di valori, attraverso una comunità di relazioni interconnesse.¹¹³

Le campagne pubblicitarie da cui, negli ultimi mesi, siamo bersagliati attraverso ogni mezzo di comunicazione, sono state pensate per aiutarci ad assumere un nuovo stile di vita, a tenere nuove condotte sociali, che paiono essere l'unico mezzo per limitare la diffusione del COVID-19.

Ecco fornito un esempio concreto, tristemente concreto, di social marketing.

È, ormai, superata l'opinione che un'azienda sia solo una monade che vive per la realizzazione del proprio profitto egoistico. La storia moderna ha definitivamente bocciato questa visione dell'impresa.

Si è, per contro, consolidata l'opinione che l'impresa non possa vivere avulsa dalla realtà che la circonda e che, per essere considerata virtuosa, debba interagire con essa realtà esterna da sé, rispettando tutte le regole sociali, giuridiche e culturali. In sintesi, l'impresa deve essere, sentirsi, come parte organica di un tutto.

Questa asserzione è stata formalizzata dalla Teoria Istituzionale, secondo la quale l'ambiente istituzionale, inteso quale insieme di norme sociali e culturali definenti la realtà sociale, contiene norme e sistemi che l'impresa deve adottare.¹¹⁴

Le norme istituzionali fungono da regole non scritte per tenere una condotta sociale corretta a cui le aziende devono aderire. L'azienda è una parte del tessuto socioculturale, tanto quanto lo è del tessuto economico; essa deve interagire con il tessuto sociale nel quale si muove, per compenetrarsi con esso, sino ad assorbire nel suo interno le norme socioculturali proprie dell'ambiente.

Andando oltre il profitto, che resta lo scopo primo delle aziende, queste diventano strumento per il perseguimento di obiettivi sociali e collettivi, quali il progresso sociale, l'integrazione sociale e la giustizia.¹¹⁵

Si instaura, così, un vero e proprio contratto sociale tra l'azienda e la società, con l'esplicito riconoscimento della funzione sociale che l'impresa svolge.¹¹⁶

Così l'impresa diventa un promotore di regole sociali, dalle quali dipende la sua stessa esistenza.¹¹⁷

Anche il giudizio di valore sull'azienda da parte degli stakeholder discenderà dalla capacità di essa di rispettare e promuovere le norme promananti dall'ambiente istituzionale.

È, questo, il concetto di legittimazione, che possiamo definire come "la percezione generalizzata che le azioni di un'entità siano desiderabili, corrette, o appropriate all'interno di sistemi sociali di norme, valori, credenze e definizioni".¹¹⁸ Il territorio, riconoscendo alle aziende che al suo interno si muovono, di aver rispettato tutte le norme sociali, deve premiarle con un maggiore supporto.

La Teoria Istituzionale detta ed organizza un circolo virtuoso che deve instaurarsi tra l'azienda ed il territorio, in forza del quale, il territorio nutre delle aspettative circa la correttezza comportamentale che l'azienda terrà nel suo agire, e l'azienda, dal canto suo, sa che il territorio si aspetta un determinato comportamento ed ha interesse a non deluderlo perché sa che il territorio saprà premiarla.

¹¹¹ Kotler, P., Zaltman, G. (1971), *op. cit.*

¹¹² Kotler, P., Zaltman, G. (1971), *op. cit.*

¹¹³ Domegan, C. T. (2008), *op. cit.*

¹¹⁴ DiMaggio 1988; Scott 1987 (1994), tratto da Handelman, J. M., Arnold, S. J. (1999), The role of marketing actions with a social dimension: appeals to the Institutional Environment, *Journal of Marketing*, Vol. 63, pp. 33-48.

¹¹⁵ Meyer e Scott 1992, p.1, tratto da Handelman, J. M., Arnold, S. J. (1999), *op. cit.*

¹¹⁶ Robin e Reidenbach 1987, tratto da Handelman, J. M., Arnold, S. J. (1999), *op. cit.*

¹¹⁷ Meyer e Scott 1992, tratto da Handelman, J. M., Arnold, S. J. (1999), *op. cit.*

¹¹⁸ Suchman 1995, p.574, tratto da Handelman, J. M., Arnold, S. J. (1999), *op. cit.*

È il presente, nuovamente, a fornirci esempi fattivi e concreti della bontà di questa tesi: dal febbraio 2020, da quando, cioè, l'Italia è nella morsa del COVID-19, tra le maggiori imprese italiane, Barilla inclusa, si è aperta una vera e propria gara di solidarietà nel soccorrere il Nord Italia, ferocemente morso dal morbo.

Hanno saputo e voluto, gli imprenditori, tendere la mano ai loro territori, quegli stessi territori che tanto avevano contribuito ai loro successi.

Possiamo dire che un'azienda sia istituzionalizzata quando riesce a traslare le norme sociali all'interno del proprio ambiente di lavoro.

La legittimazione consta di due elementi: la legittimità pragmatica, che viene conferita alle aziende dai clienti, i cui bisogni le stesse hanno saputo soddisfare; la legittimità sociale, che è conferita dai clienti quando le aziende agiscono in modo coerente al benessere della società.¹¹⁹

Non va sottaciuto che la società e l'ambiente sono stati stravolti dalla globalizzazione, ormai divenuta totalizzante, a livello culturale, economico e comportamentale in genere.

Le aziende e, per l'effetto, il marketing, quale espressione della vita aziendale, non sono rimaste inermi dinanzi al cambiamento socioeconomico ed hanno risposto ad esso adeguando, tra le altre cose, la propria strategia di comunicazione. Le sfide del marketing si giocano relativamente a tre potenti forze: globalizzazione, localizzazione e personalizzazione. S'impone la necessità di adottare strategie di marketing che sappiano coniugare una coerenza globale con una differenziazione locale e con una rilevanza personale per il singolo consumatore. Per una strategia di brand, essere in linea con la globalizzazione è un imperativo categorico che non deve tradursi, però, in un dissolvimento delle identità regionali e locali.

Le peculiarità regionali (culturali, legali, demografiche, comportamentali), "sfidano un piano di marca globale".¹²⁰ "Il mondo del marketing è interconnesso a livello globale, differenziato a livello regionale e individualmente personalizzato allo stesso tempo".¹²¹

Il cliente non chiede solo di essere rispettato come individuo, vuole anche sentirsi parte di un mondo più ampio, più grande di lui. Egli chiede il rispetto della propria unicità, ma anche di non sentirsi "unicamente solo". E questa richiesta passa sotto il nome di "individualità inclusiva", laddove l'individuo ed il suo immediato desiderio di inclusione si amalgamano, fino a fondersi.

Oggi che l'inclusione ci è negata e che ci viene chiesto di adottare misure di distanziamento, anche tra i cuori, per conquistare la salvezza, oggi che guardiamo all'altro con paura, per assurdo non siamo mai stati mondo come adesso. Uniti dallo stesso terrore e dalla bramosia della vita libera che tanto ci esprimeva, senza che ne fossimo fino in fondo consapevoli, risentiamo come vera ed autentica una fratellanza che avevamo smarrito e così, tra un cittadino della Grande Mela ed uno dell'ultimo borgo del mondo scorre un afflato sconosciuto, che ha saputo eliminare ogni differenza.

Al marketing si è sempre guardato come ad un rapporto tra l'azienda ed il cliente, con il focus puntato su quest'ultimo. L'implementazione delle moderne tecniche di marketing ha posto l'accento su un nuovo stakeholder: la società. Si è compreso che la co-creazione di servizi non è realizzabile disgiuntamente dal ruolo giocato dagli attori sociali. Nel tempo, si è guardato al marketing con diffidenza, ritenendolo veicolo di disvalori perché focalizzato sul profitto, nonché su un'immagine del mondo fondata sull'edonismo.

Bisogna riconoscere che determinate campagne e comportamenti, non hanno di certo aiutato nella qualificazione del marketing quale strumento sociale.

Si pensi alle pubblicità targettizzate per i minorenni, ma anche all'idea di bellezza stereotipata alla cui formazione il marketing, va riconosciuto, ha contribuito non poco.

¹¹⁹ Handelman, J. M., Arnold, S. J. (1999), *op. cit.*

¹²⁰ Light, L. (2014), *op. cit.*

¹²¹ Light, L. (2104), *op. cit.*

Il marketing reca in sé la capacità di influenzare le masse. Oggi più di ieri, vista la compresenza di canali di comunicazione i più diversi, l'enorme potenziale della disciplina va maneggiato con cura, tenendo sempre presente il suo potere persuasivo.

Battaglie come quelle contro i disturbi alimentari sono destinate in partenza al naufragio, se si continua a rimandare l'immagine di una donna evanescente, facendo prevalere l'interesse di potenziare l'abito che si vuole vendere sul messaggio che si dovrebbe mandare.

È anche vero che la risposta agli stimoli del marketing non è omogenea, ma varia a seconda del contesto culturale e sociale in cui vive e si muove il consumatore.

Si è, infatti, osservata una diversa risposta tra i consumatori che vivono nei Paesi in via di sviluppo e quelli che, per contro, vivendo in Paesi ormai sviluppati da tempo, ben conoscono il marketing e le sue tecniche più sofisticate.¹²² Gli accademici del marketing ritengono che la loro disciplina possa svolgere un'assai importante funzione sociale nel perseguimento del nobile obiettivo quale è quello del benessere in senso lato del consumatore. Nel così detto Occidente civilizzato, i governi e le associazioni no profit hanno organizzato meravigliose campagne di marketing per combattere i problemi endemici che affliggono i Paesi in via di sviluppo.¹²³ “[...] Si ritiene che il marketing come disciplina possa guidare il cambiamento nei sistemi organizzativi e sociali”.¹²⁴ È necessario, però, che il marketing, declinato nella sua funzione sociale ed inclusiva, non lasci indietro l'individuo, il singolo.

L'aspirazione è, dunque, quella di giungere ad un'inclusione sociale soggettiva che preveda un messaggio rivolto alle masse sociali, senza dimenticare il soggetto singolo.

Il senso di appartenenza e l'accettazione sociale “rappresentano due dimensioni fondamentali dell'inclusione sociale soggettiva”.¹²⁵ Altro elemento rilevante, è l'empowerment: “processo di aumento del potere personale, interpersonale o politico, che consente alle persone di agire per migliorare la propria situazione di vita”.¹²⁶

L'inclusione soggettiva ben può essere definita come “il sentimento di appartenenza dell'individuo ad una società ospitante in cui si senta accettato, rafforzato, rispettato e pienamente riconosciuto come membro eguale”.¹²⁷ In tal senso, il marketing gioca un ruolo fondamentale perché i clienti che si sentono parte del mercato target provano soddisfazione nel vedersi riconosciuti all'interno della società, il che si tradurrà in atteggiamenti più favorevoli nei confronti del brand.

Lo stesso fenomeno sarà riscontrabile, ed anche in maniera amplificata, nelle campagne di marketing che strizzano l'occhio alla multietnicità ed all'omosessualità.

La multietnicità è un concetto che porta con sé una pluralità di culture, di stili di vita, di abitudini, di usi, di modelli di consumo, di simbologie. La società multietnica è un caleidoscopio laddove l'infinita molteplicità delle culture, dei costumi e degli usi che la compongono, convivono frammentariamente.

Il ruolo che il marketing si ritaglia in siffatta società, è assai importante: esso può, infatti, essere utilizzato come ponte tra le varie culture, i vari costumi, i vari usi, sì che la società non risulti essere un puzzle, ma prenda la forma di un tutto. Esso saprà fungere da intermediario culturale per giungere alla creazione di nuove simbologie fornendo gli strumenti per interpretarle.¹²⁸ “Il marketing promuove la libertà e liberalizza gli stili

¹²² Kashif, M. et al. (2018), Re-imagining marketing as societing – A critical of marketing in a developing country context, *Management Research Review*, Vol. 41 No. 3, pp. 359-378.

¹²³ Ingenbleek, 2014, tratto da Kashif, M. et al. (2018), *op. cit.*

¹²⁴ Kashif et al., 2014, tratto da Kashif, M. et al. (2018), *op. cit.*

¹²⁵ Licsandru, T. C., Cui, C. C. (2018), Subjective social inclusion: a conceptual critique for socially inclusive marketing, *Journal of Business Research*, Vol. 82, pp. 330-339.

¹²⁶ Gutierrez, 1995, pp. 229, tratto da Licsandru, T. C., Cui, C. C. (2018), *op. cit.*

¹²⁷ Licsandru, T. C., Cui, C. C. (2018), *op. cit.*

¹²⁸ Elliot, 1999 e Featherstone, 1991, tratto da Jamal, A. (2003), Marketing in a multicultural world – The interplay of marketing, ethnicity and consumption, *European Journal of Marketing*, Vol. 37 No. 11-12, pp. 1599-1620.

di vita dei consumatori”.¹²⁹ Anche la convivenza di individui diversi che portano con sé corredi esperienziali e storie e tradizioni diverse, è resa più facile e fluida attraverso il marketing.

Quale strumento di libertà, il marketing può essere utilizzato nel perseguimento del nobile scopo dell’eliminazione di ogni intolleranza, ostracismo verso l’altro diverso da noi, omofobia.

Volendo definire la concettualità che la parola omofobia evoca, possiamo dire che essa è “il risultato della stigmatizzazione – l’identificazione e l’etichettatura delle differenze sulla base dell’identità sessuale della comunità LGBT; collegare credenze indesiderabili o stereotipi a quella caratteristica; ed emarginare coloro che vi sono associati”.¹³⁰ L’omofobia è un atteggiamento e, in quanto tale, una volta radicatosi, è arduo da modificare. I pregiudizi contro gli omosessuali erano così radicati nella forma mentis delle persone e delle istituzioni, che, spesso, si esprimevano in atteggiamenti omofobici inconsapevoli.¹³¹

Si pensi, che l’essere omosessuale era considerato un disturbo psichiatrico dall’American Psychiatric Association. “La ricerca ha documentato chiaramente che molte persone credono agli stereotipi sugli omosessuali e percepiscono qualsiasi orientamento sessuale diverso dall’eterosessualità come una forma volontaria di devianza sociale e sessuale”.¹³² L’emarginazione si coniuga in forme diverse, tutte accomunate dall’abiezione, pregiudizio, discriminazione, violenza fisica e verbale, disprezzo e può ripercuotersi in modo negativo sulla salute dei soggetti colpiti. Sono, purtroppo, la famiglia e i contesti religiosi gli ambiti nei quali l’omofobia alligna. Essa nuoce gravemente alla salute, procurando a coloro che la subiscono ansia, malattie psichiatriche e un incremento del contagio da HIV. Secondo uno studio effettuato nel 2009 dalla Wisconsin Division of Public Health e dal Center for Disease Control and Prevention sulla divulgazione dei contagi all’interno della comunità omosessuale di colore di Milwaukee, i soggetti in esame, sentendosi reietti, anche, a volte, in seno al proprio contesto familiare, possono essere indotti ad una promiscuità sessuale, scientificamente causa prima dell’HIV.¹³³ Dall’analisi è emerso che gli uomini di colore e omosessuali da 13 a 29 anni di Milwaukee ed a cui era stato diagnosticato l’HIV, erano stati vittime di omofobia.

È stato, dunque, necessario implementare una campagna di social marketing denominata Acceptance Journeys, volta a ridurre l’omofobia, intesa quale driver della diffusione dell’HIV nella comunità omosessuale di colore di Milwaukee. La divulgazione di questa campagna ha determinato una maggiore accettazione degli omosessuali.

¹²⁹ Jamal, A. (2003), *op. cit.*

¹³⁰ Hull, S. J. *et al.* (2017), Evaluation of the Acceptance Journeys social marketing campaign to reduce homophobia, *American Journal of Public Health*, Vol. 107 No. 1, pp. 173-179.

¹³¹ Blumenfeld 1992; Lehne 1992, tratto da Walters, A. S., Moore, L. J. (2002), Attention all shoppers, Queer customers in aisle two: investigating lesbian and gay discrimination in the marketplace, *Consumption, Markets and Culture*, Vol. 5 No. 4, pp. 285-303.

¹³² Walters, A. S., Moore, L. J. (2002), *op. cit.*

¹³³ Hull, S. J. *et al.* (2017), *op. cit.*

3.2 L'advertising quale strumento di inclusione della comunità LGBT

Nel mercato multiculturale e frammentato, si è reso necessario un advertising mirato alle minoranze, il quale ha in sé il rischio di poter essere un boomerang quando ci si rivolge a minoranze particolarmente attenzionate. Così, si è spesso preferito dar luogo a forme di advertising molto soft.

Nel timore di alienarsi le simpatie dei consumatori eterosessuali, si è utilizzata una velata simbologia che potesse parlare agli omosessuali, mettendo in campo quella tecnica che viene denominata “gay window” o “gay vague” advertising.¹³⁴

Ma questa strategia è stata criticata dagli eterosessuali ed ha, comunque, scontentato gli omosessuali perché ne ha “perpetuato l'invisibilità”¹³⁵.

Gli omosessuali hanno, infatti, ritenuto che la simbologia utilizzata non contenesse elementi idonei a renderli riconoscibili dalla società, così da farli sentire parte integrante di essa.

Probabilmente, essi preferiscono una pubblicità dedicata in maniera palese, così da essere qualificati come pubblico target. Le campagne mirate non sono più ritenute idonee a parlare agli omosessuali, se veicolate attraverso i media dedicati al segmento. Le organizzazioni per i diritti degli omosessuali si sono spese a che si giungesse ad integrare personaggi gay nelle campagne mainstream.¹³⁶

La tendenza è, ormai, consolidata: la scelta giusta è prevedere la presenza di omosessuali nelle campagne in maniera chiara ed esplicita, usando anche e soprattutto i media mainstream.

La teoria della distintività afferma che il pubblico è più sensibile quando vengono toccati e presentati dei tratti distintivi, rispetto a quando vengono presentati tratti più comuni.

E l'omosessualità è, di certo, un tratto distintivo. Possiamo distinguere due dimensioni dell'advertising: la distintività del pubblico e quella della fonte del messaggio.

La prima dimensione guarda alla rarità del tratto identitario del pubblico; la seconda, invece, pone attenzione all'inclusione o meno nell'advertising di individui appartenenti ad una minoranza distintiva.

Sono queste due dimensioni a fornire il polso della risposta all'advertising da parte dei consumatori target e non target.¹³⁷ La scarsa rappresentazione fatta nel tempo di personaggi omosessuali nei media mainstream, fa sì che la loro presenza possa essere valutata quale elemento della distintività dell'advertising.

Quanto al pubblico omosessuale, esso ben può essere visto come spettatore distintivo.

Per ridurre l'effetto non target del pubblico eterosessuale, è opportuno pensare ad una pubblicità inclusiva, sia con eterosessuali, che con omosessuali. Nella progettazione di una pubblicità inclusiva, è assolutamente sconsigliato l'uso di stereotipi delle minoranze; lo stereotipo, di per sé, tende ad un'eccessiva messa in evidenza dei tratti distintivi e, quindi, delle differenze con altri gruppi.

Lo stereotipo, inoltre, tende ad esibire, riuscendo anche grottesco, i tratti distintivi che, a volte, possono addirittura non essere espressione del gruppo minoritario; l'effetto conseguente potrebbe, così, essere opposto a quello desiderato.

Negli ultimi decenni, dopo essere stati ignorati o presentati in forme stereotipate, gli omosessuali sono sempre più presenti nella cinematografia, essendo diventati protagonisti di una serie innumerevole di film.¹³⁸

Ma, oltre che essere aumentata a dismisura la loro presenza sotto l'obiettivo della macchina da presa, ciò che maggiormente è cambiato è il modo in cui sono presentati al pubblico del grande schermo: fuori da ogni

¹³⁴ Han, X., Tsai, S. W. (2016), Beyond targeted advertising: representing disenfranchised minorities in “inclusive” advertising, *Journal of Cultural Marketing Strategy*, Vol. 1 No. 2, pp. 154-169.

¹³⁵ Han, X., Tsai, S. W. (2016), *op. cit.*

¹³⁶ Han, X., Tsai, S. W. (2016), *op. cit.*

¹³⁷ Han, X., Tsai, S. W. (2016), *op. cit.*

¹³⁸ Walters, A. S., Moore, L. J. (2002), *op. cit.*

stereotipo, gli omosessuali che occupano la scena sono persone normali, che vivono la loro normale vita, fatta di lavoro, relazioni sociali, sport e quant'altro.

Anche i mercati possono agevolare l'inclusione e la rappresentazione degli omosessuali, che, però, devono riuscire a superare i pregiudizi omofobici. Molte campagne pubblicitarie sono state organizzate per includere gli omosessuali. Queste manifestazioni (cinematografia, pubblicità e posizione dei mercati) sono figlie di un tempo in cui si è creato un clima di consapevolezza individuale e collettiva sull'essere omosessuali.

Fino a non molto tempo fa, gli omosessuali non trovavano spazio nelle campagne pubblicitarie, dato che si preferiva rappresentare scene con protagonisti etero e bianchi, dando luogo ad una vera e propria emarginazione delle minoranze.

L'eterogeneità dei mercati ha indotto i media, sia quelli mainstream, che quelli dedicati, ad intraprendere la strada della creazione di campagne che rappresentano l'amore omosessuale.

Alla sintesi, aziende di tutte le dimensioni hanno puntato sul segmento dei consumatori omosessuali, che è diventato, nel tempo, sì nutrito ed appetibile, da non poter più essere trascurato e da guadagnarsi l'appellativo di "Dream Market".¹³⁹ Si valuti che, al 2019, negli Stati Uniti, gli omosessuali rappresentavano tra il 4% e il 10% della popolazione; percentuali che si traducono in un range dai 12 ai 23 milioni di consumatori, per un fatturato di 660 miliardi di dollari.¹⁴⁰

La sponsorizzazione da parte di Visa degli International Gay Games è, forse, la manifestazione più eclatante e palese che aziende da sempre di marchio conservatore hanno deciso di lanciarsi alla conquista di una fetta di mercato ormai assai appetibile.¹⁴¹

Anche l'industria degli alcolici si è giovata, in termini di vendite, di campagne pubblicitarie inclusive.

Se tutto questo è vero, non si può, però, tacere che, nel contesto culturale generale, non tutti i pregiudizi sono stati abbattuti e la comunità LGBT resta tutt'ora bersaglio di forme di discriminazione.

Ormai, le politiche di marketing tendono ad allontanarsi dalle masse e guardano, con maggior favore, ai mercati di nicchia; "a questo punto della storia culturale dei movimenti sociali gay, le strategie di marketing su misura per includere i consumatori gay, devono essere affermant e rispettose delle loro differenze".¹⁴²

Si valuti che, anche venti anni fa, un atteggiamento così aperto verso la comunità LGBT sarebbe stato impensabile e lo si valuti per comprendere quanto cammino ha fatto il mondo in un lasso di tempo relativamente breve.

La comunità LGBT è stata vulnerabile in materia di occupazione, alloggio, educazione, cure mediche a causa della mancanza di protezione legale.

Lì dove la politica è stata mancante, le aziende hanno, invece, provveduto a fornire tutela ai loro dipendenti omosessuali.¹⁴³

Oggi, infatti, sempre più aziende e brand sono "proattive nel rispettare e nell'affrontare le esigenze degli omosessuali"¹⁴⁴: caratteristiche racchiudibili nell'espressione "Gay-Friendly".

Possiamo individuare gli antecedenti della "Gay-Friendliness" nell'elargizione di benefit ai partner dei propri dipendenti omosessuali, nell'inclusione di temi gay in advertising mainstream e nel supporto a cause gay.¹⁴⁵

¹³⁹ Oakenfull, G. K., McCarthy, M. S., Greenlee, T. B. (2008), Targeting a minority without alienating the majority: advertising to gays and lesbians in mainstream media, *Journal of Advertising Research*, Vol. 48 No. 2, pp. 191-198.

¹⁴⁰ Grasso, I. (2019), Love Sex American Express. Una pioggia di pink dollars al gay pride, *menelique.com*, <https://www.menelique.com/2019/06/12/love-sex-american-express-una-pioggia-di-pink-dollars-al-gay-pride/>

¹⁴¹ Walters, A. S., Moore, L. J. (2002), *op. cit.*

¹⁴² Bowes 1996; Penaloza 1996, tratto da Walters, A. S., Moore, L. J. (2002), *op. cit.*

¹⁴³ Oakenfull, G. W. (2013), What matters: factors influencing gay consumers' evaluations of "Gay-Friendly" corporate activities, *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 32, pp. 79-89.

¹⁴⁴ Tuten, T. L. (2005), The effect of Gay-Friendly and Non-Gay-Friendly cues on brand attitudes: a comparison of heterosexual and gay/lesbian reactions, *Journal of Marketing Management*, Vol. 21 No. 3-4, pp. 441-461.

¹⁴⁵ Tuten, T. L. (2006), Exploring the importance of Gay-friendliness and its socialization influences, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 12 No. 2, pp. 79-94.

Le politiche aziendali possono influenzare il comportamento dei consumatori omosessuali, che preferiranno scegliere brand “Gay-Friendly”, per i quali saranno disposti a pagare un premium price.

Un esempio di brand particolarmente virtuoso in tema di “Gay-Friendliness”, è senza dubbio il colosso del denim Levi Strauss, che nel 1992 rescisse il contratto di lunga durata che lo legava a Boy Scouts of America, a seguito della decisione di quest’ultima di impedire agli omosessuali di diventare capo scout.

In campo di advertising, la svolta è venuta da IKEA che, per prima, nel 1994, ha lanciato uno spot TV presentando una coppia di uomini omosessuali nell’atto di scegliere dei mobili per la loro casa, laddove sono stati poi ritratti mentre cenavano, seduti al tavolo acquistato da IKEA.

Ogni vaga simbologia è stata bandita per mettere in luce un rapporto di coppia che non conosce compromessi. Occorre operare una distinzione tra brand Anti-Gay e brand Non-Gay-Friendly: gli Anti-Gay sono quei brand che vengono percepiti dal mercato omosessuale come oppositivi all’accettazione dell’uguaglianza dei clienti omosessuali; i Non-Gay-Friendly, di contro, sono quei brand che non sono apertamente Gay-Friendly, senza, tuttavia, mostrare una totale chiusura verso la comunità LGBT.

È stato dimostrato che i clienti eterosessuali, pur cogliendo i segnali Gay-Friendly nella strategia di comunicazione di un brand, non palesano atteggiamenti negativi verso i brand, assumendo una posizione di neutralità. Quanto agli omosessuali, la reazione positiva verso i brand che si manifestano Gay-Friendly è assicurata.¹⁴⁶ Il mercato target trae conclusioni sulla Gay-Friendliness di un brand attraverso tre fonti: fonti di terze parti, amici e, solo in ultimo, le fonti aziendali; a dimostrazione di come la comunicazione orizzontale tra pari risulti molto più efficace di quella verticale ad opera delle aziende.

I brand Gay-Friendly assumono sia un’utilità sociale, sia un’utilità politica per la sottocultura con cui si allineano.¹⁴⁷ Le interpretazioni dei contenuti degli advertising da parte dei singoli individui sono influenzate dal proprio gruppo sociale di appartenenza, dall’identità sociale e dai dati esperienziali e sociali di cui l’osservatore è portatore. La reazione al contenuto sarà diversa anche per genere: gli uomini tendono ad essere “lettori distaccati”¹⁴⁸, le donne, invece, guardano alla storia dall’interno.

È stato, inoltre, dimostrato che le idee a priori sul tema dell’omosessualità, condizionano le reazioni emotive verso lo spot. Tra i brand ed i membri della comunità LGBT, si instaurano delle relazioni che possono essere di triplice natura: community member – rapporto fiduciario, ad alto livello di impegno e fedeltà, tra retailer locali e la comunità omosessuale, la quale considera i retailer come propria parte integrante - ; political allies – rapporto di reciprocità e alto livello di fedeltà tra brand di grandi aziende e la comunità omosessuale, la quale, a fronte di una chiara Gay-Friendliness dei brand, ricambierà scegliendoli - ; political enemies – relazioni assolutamente negative, di odio e di disgusto rivolto dalla comunità omosessuale ai brand che esprimono posizioni Anti-Gay. In tal caso, è comune il desiderio di vendicarsi delle aziende scartando i loro brand, al fine di arrecare loro un danno economico.¹⁴⁹

È gradito a chi scrive chiudere questa porzione di lavoro, laddove si è porta una dissertazione sulla declinazione sociale del marketing, nonché sulla pubblicità inclusiva, con una definizione di advertising fornitaci da Sherry (1985), il quale, in un approccio semiotico ad esso, lo tratteggiava come “un documento culturale, un modo di presentare e comprendere il mondo e un modo di costruire il mondo, allo stesso modo di religione, scienza, senso comune, arte e ideologia. L’advertising trae significato attraverso la sua retorica verbale e non verbale e le sue convenzioni simboliche ed iconiche”.¹⁵⁰

¹⁴⁶ Tuten, T. L. (2005), *op. cit*

¹⁴⁷ Oakenfull, G. W. (2013), *op. cit*.

¹⁴⁸ Bhat, S., Leigh, T. W., Wardlow, D. L. (1998), The effect of consumer prejudices on ad processing: heterosexual consumers’ responses to homosexual imagery in ads, *Journal of Advertising*, Vol. 27 No. 4, pp. 9-28.

¹⁴⁹ Kates, S. M. (2000), Out of the closet and out on the street!: Gay men and their brand relationships, *Psychology & Marketing*, Vol. 17 No. 6, pp. 493-513.

¹⁵⁰ Um, N. H., et al. (2015), Symbols or icons in gay-themed ads: how to target gay audience, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 21 No. 6, pp. 393-407.

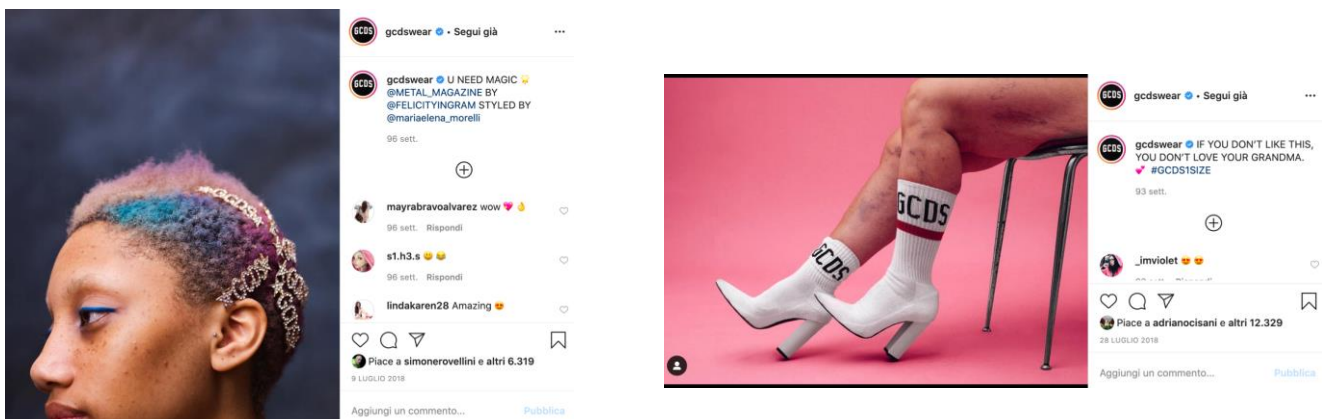
3.3 Il pack fucsia e la capsule collection nel segno di “The New Barilla”

Barilla è, certamente, da annoverarsi tra i brand “Gay-Friendly” e, la campagna di marketing avvenuta in collaborazione con il brand di streetwear GCDS nel 2019, è stata la punta dell’iceberg di una lunga serie di iniziative a favore della comunità LGBT. Barilla – GCDS, due mondi agli antipodi, quasi un ossimoro concettuale; la tradizione e l’irriverenza, all’apparenza un matrimonio impossibile. Un lungo Heritage abbinato ad un’azienda con soli 4 anni di vita. GCDS, acronimo di “God Can’t Destroy Streetwear”, nasce a Milano nel 2015 ad opera dei fratelli Calza, di origine partenopea. Un nome che racchiude eccentricità, eccentricità riscontrabile in ogni creazione. Il successo è stato immediato e oggi il brand, che non ha ancora espresso tutta la sua potenzialità, è desideratissimo da influencer e celebrity di tutto il mondo, i quali hanno funto da traino per un target giovanissimo di amanti dello streetwear. GCDS è colore, grafiche appariscenti, logo sempre molto visibile. Il brand ha costruito le sue fortune attraverso una strategia di comunicazione smarcatamente e orgogliosamente Gay-Friendly, avvalendosi anche dell’enendorsement di noti esponenti della comunità LGBT. Le collezioni, costruite attorno alla sessualità, dai capi attillatissimi alle felpe genderless, celebrano l’inclusione e la diversità, valori sapientemente trasmessi attraverso un’abile strategia di comunicazione.



Figura 25: Capi GCDS
Fonte: instagram.com

La bellezza messa in scena da GCDS è priva di ogni stereotipo; non solo corpi androgeni portati in scena per valorizzare il capo, ma la bellezza rappresentata in un’umanità multiforme, laddove si ritrova il bello convenzionale e non. Alla sintesi, l’umanità presentata è vera e libera, raffigurata anche nei suoi difetti. Il medium preferito per porgere questo messaggio di verità e libertà è, senza dubbio, il social network Instagram, dai cui post il brand lascia trasparire pienamente la propria essenza.



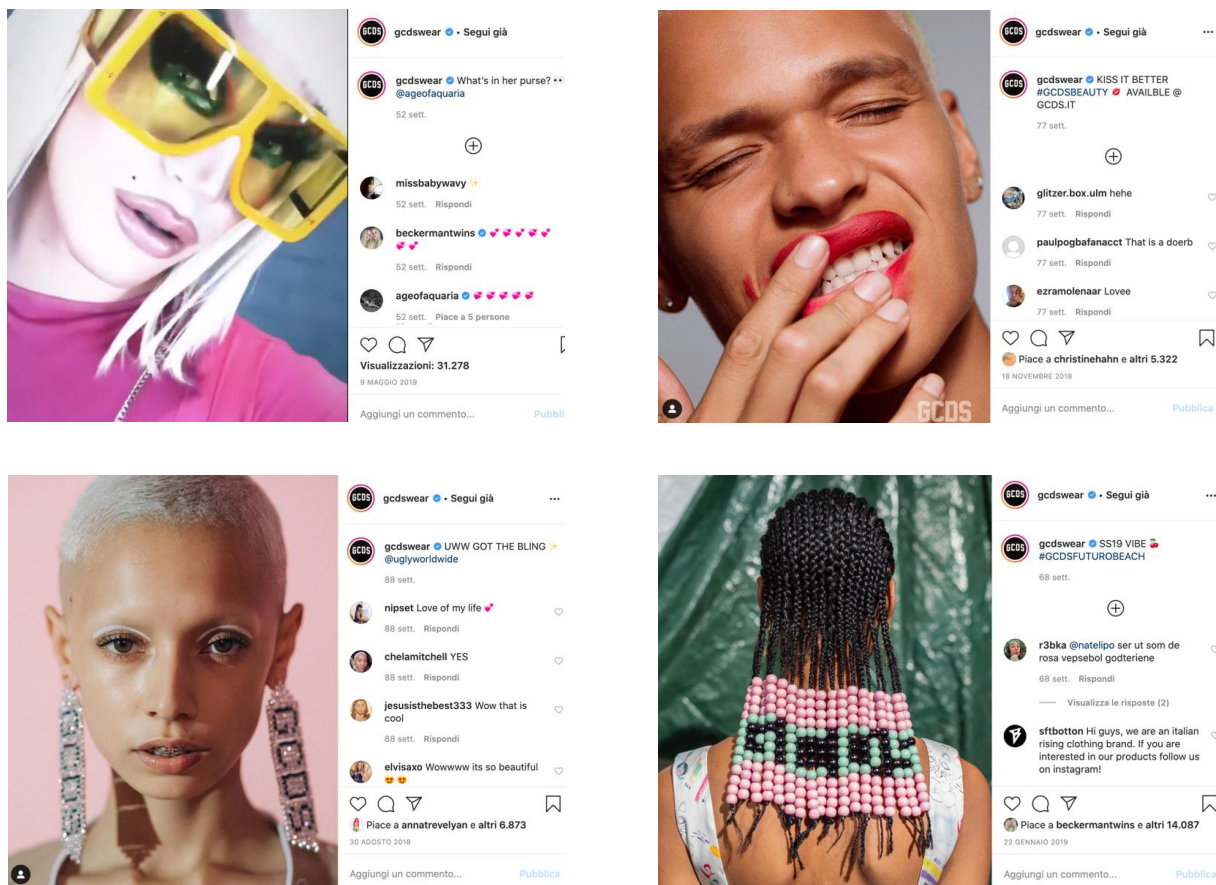


Figura 26: Esempi post inclusivi GCDS
Fonte: instagram.com

Anche la scelta di Instagram quale canale principale non è casuale: l'utenza del social è giovane e alla ricerca della propria identità vera di persona, nonché di nuove tendenze con le quali esprimersi.

Incontra, quindi, perfettamente il target di GCDS, brand che conta, oggi, oltre 400 store nel mondo.¹⁵¹

A ben vedere, i punti in comune tra GCDS e Barilla non sono pochi: il perseguire sempre e comunque l'innovazione, l'attenzione maniacale per la qualità e per i dettagli, l'amore per il bello¹⁵²; entrambe rappresentano il made in Italy nel mondo, e l'inclusione, elemento distintivo di GCDS dalla nascita, è ormai una spiaggia alla quale Barilla è approdata da tempo, abbracciando il nuovo senza rinunciare alla tradizione. Del cammino che ha condotto Barilla a diventare paladina di inclusione si è a lungo detto nel precedente capitolo. Entrambe sono aziende che non si sono mai sottratte alle sfide e, anzi, ne hanno raccolto il guanto per disegnare, l'una un nuovo cammino, e l'altra per esprimerlo sin dalla nascita.

Appare evidente che lo sforzo profuso da Barilla per costruirsi un posizionamento Gay-Friendly è stato decisamente più ragguardevole rispetto a quello compiuto da GCDS, che ha semplicemente letto il suo tempo. GCDS X Barilla, campagna di marketing frutto di partnership tra i due brand e nata per iniziativa di Barilla, vede la luce nell'ottobre 2019 e consta di una limited edition dello storico packaging di spaghetti n.5, una capsule collection di GCDS celebrativa della collaborazione e culmina con il lancio di uno spot con protagonista Sophia Loren. Chi scrive ha contattato la Barilla al fine di ottenere informazioni specifiche sulla campagna. Dall'azienda, quindi, gli obiettivi principali sono stati individuati in: “connessione del brand a nuove generazioni; affermazione del brand come moderno e rilevante oltre i canali tradizionali; connessione

¹⁵¹ <https://gcds.it/it/pages/about-us>

¹⁵² <https://www.barilla.com/it-it/gcds#gcds-cta-block>

del brand al mondo della moda e del lifestyle nel proprio percorso verso la premiumization; testare una special edition di spaghetti n.5 in store, nonché il feedback dei consumatori”.

Sempre dall’azienda, sappiamo che i target di riferimento sono stati “Generazione X e Millennials”, quindi individui ricompresi in una fascia d’età tra over 40 e 18 anni.

Giuliano Calza, direttore creativo e co-founder di GCDS, nell’invocare per sé stesso una totale libertà quanto alla creatività della collaborazione, ha vestito di rosa le celebri box di spaghetti n.5.

“Quando Barilla ci ha contattato per parlare di questa collaborazione, ho pensato immediatamente alla scatola di pasta facendola diventare fucsia, il colore che ho usato per la mia prima collezione di streetwear”.¹⁵³

Il pacco di spaghetti firmato GCDS è un bel vedere: su campo fucsia acceso spicca la scritta gialla “The New” che sovrasta il logo Barilla; dall’altro lato del pack, il logo di GCDS, sovrastato a sua volta, dall’eterno slogan “Where home is”. Con l’apposizione dello slogan “Where home is”, Barilla rivendica il motto che l’ha resa grande, ma il fucsia acceso che veste il pacco e che ha preso il posto del “vecchio” e rassicurante blu, ci dice che la casa non sarà più la stessa, o meglio, che non saranno più le stesse le persone che la casa accoglie.



Figura 27: Pack fucsia limited edition
Fonte: barilla.com

Sul bordo superiore del pack campeggiano i nomi dei due brand posti agli estremi, con al centro la scritta “Made in Italy” che appare, nella scelta del posizionamento centrale, fare da ponte tra i due brand.

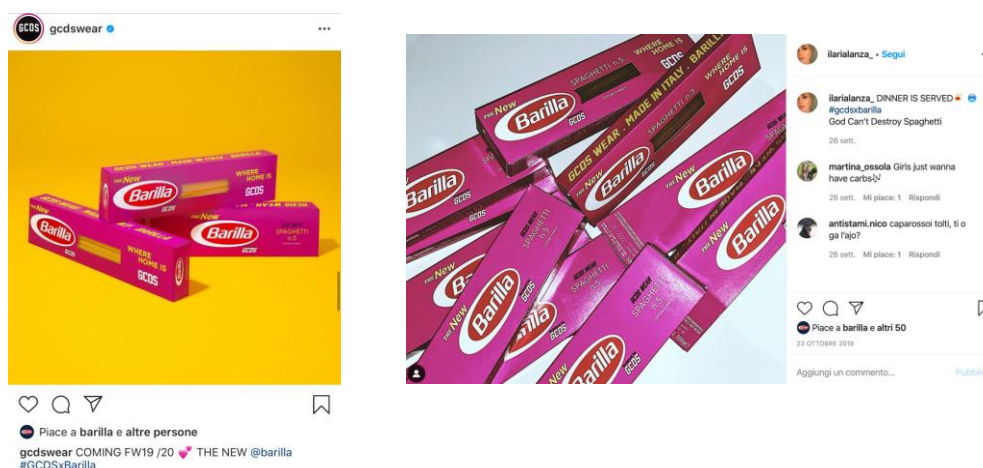


Figura 28: Prospettive pack fucsia
Fonte: instagram.com

Il palcoscenico scelto per la vendita della limited edition del pack è stata Esselunga; dal 16 ottobre, preceduta da “un evento di lancio il 15 ottobre per stampa e stakeholder moda-lifestyle”¹⁵⁴, in 90 punti vendita della catena di supermercati, il pack è andato in scena al prezzo di 1 euro.

¹⁵³ Calza, G., <https://www.barilla.com/it-it/gcds#gcds-cta-block>

¹⁵⁴ Contatto Barilla S.p.A.



Figura 29: Display Esselunga
Fonte: Contatto Barilla

Alla richiesta, porta da chi scrive, se la campagna avesse fatto da traino nelle vendite di altri prodotti, la risposta di Barilla è stata negativa. Ciò non toglie, che il pack limited edition sia risultato tra gli articoli più venduti e che sia andato sold out in poco tempo, anche grazie al reselling online.

Come Barilla ha messo in gioco il proprio prodotto simbolo, così anche GCDs ha realizzato una capsule collection e posto il logo Barilla al centro delle iconiche felpe. La scritta “The New Barilla designed by GCDs”, fedele riproduzione di quella posta sui pack fucsia, campeggia sui capi streetwear creati da Giuliano Calza. La capsule consta delle felpe genderless, proposte nel fucsia GCDs e nel blu Barilla, calzini e cappelli.



Figura 30: Capsule GCDs X Barilla
Fonte: instagram.com

La capsule ha debuttato alla sfilata autunno/inverno della Milano fashion Week a febbraio 2019. Sul perché del colore fucsia, così Giuliano Calza per “la Repubblica”: “[...] La scelta della tinta per me è logica: visto che il blu è il colore dei “maschietti”, ho usato la sua controparte da “femminucce””.¹⁵⁵

La partnership tra Barilla e GCDS appare essere un’operazione di co-branding, laddove, per co-branding, si intenda l’abbinamento deliberato di due brand “in un contesto di marketing come l’advertising e i prodotti [...]”.¹⁵⁶ L’incontro tra i due brand si è rivelato quale soluzione win – win per entrambi: Barilla ha potuto giovare della Brand Image di GCDS per rafforzare la propria Gay-Friendliness, nonché per raggiungere un nuovo target di consumatori; GCDS ha potuto far leva sulla notorietà a livello mondiale del brand parmense per conseguire un incremento della propria brand awareness. Il co-branding, infatti, può avere un forte impatto sulla percezione che i consumatori coltivano dei singoli brand.¹⁵⁷ “Il semplice atto di associare i brand l’uno all’altro accresce la percezione positiva dei consumatori della loro brand equity”.¹⁵⁸

3.3.1 Diversità, inclusione, scelta. Lo storytelling di “Dinner’s Ready”

Il fiore all’occhiello della campagna GCDS X Barilla è, certamente, il cortometraggio diretto dalla regista Nadia Lee Cohen e che ha debuttato il 16 ottobre 2019 sul canale Youtube di GCDS.

Sappiamo direttamente da Barilla che: “il video del progetto GCDS X Barilla è stato sponsorizzato su Youtube a un target 18-34 anni, su più nazioni. Italy + HK + Japan + South Korea + UK + USA (Los Angeles, New York, Dallas, Miami)”. 2:19 minuti di puro storytelling, di colore, di location e di costumi dal sapore squisitamente retrò, sono bastati per fare di “Dinner’s Ready” un unicum nel panorama di Casa Barilla, che sugli spot aveva costruito le sue fortune e alcuni dei quali sono stati sopra ampiamente analizzati e commentati in sede di questo lavoro. “Dinner’s Ready” si snoda in sette scene per sette set diversi. Los Angeles, California, anni Settanta.



Figura 31: Inquadratura di apertura “Dinner’s Ready”
Fonte: youtube.com

¹⁵⁵ Tibaldi, S. (2019), Metti una sera a cena con Sophia Loren, *la Repubblica*, <https://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2019/10/18/metti-una-sera-a-cena-con-sophia-lorenRWeekend08.html?ref=search>

¹⁵⁶ Grossman, R. P. (1997), Co-branding in advertising: developing effective associations, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 6 No. 3, pp. 191-201.

¹⁵⁷ Washburn, J. H., Till, B. D., Priluck, R. (2000), Co-branding: brand equity and trial effects, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 17 No. 7, pp. 591-604.

¹⁵⁸ Washburn, J. H., Till, B. D., Priluck, R. (2004), Brand alliance and customer-based brand-equity effects, *Psychology & Marketing*, Vol. 21 No. 7, pp. 487-508.

L'ouverture presenta gambe e calzature, classiche ed eccentriche, maschili e femminili che camminano lungo una stazione della metro sulle note della Carmen di Georges Bizet. Non c'è luce e, ai piedi di un lungo muro di mattoni rossi, ci sono dei rifiuti, come sempre sottoterra.

La camera si alza e mostra i volti di un'umanità variegata, per etnia, per età, per abbigliamento, che si muove verso la propria meta.

Tra i passanti, due donne, entrambe vestite di rosa, dalle cui braccia fanno capolino i pack rosa limited edition. E il divenire, la fluidità, la diversità sono già tangibili.

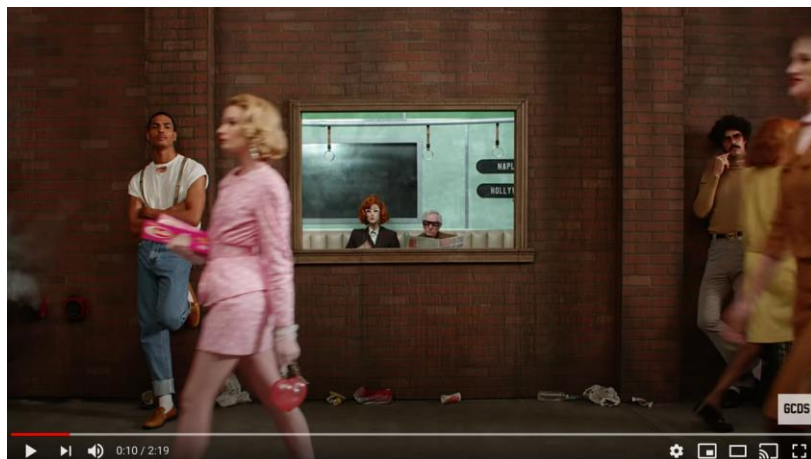


Figura 32: Scena stazione metro
Fonte: youtube.com

È sul lungo muro di mattoni rossi che apre una finestra che mostra due persone sedute all'interno di quella che, a primo acchito sembra essere una stanza e che, invece, si rivelerà essere un vagone in movimento della metro. I colori sono sui toni del verde ed una lunga seduta in pelle beige, che ricorda quelle dei diner, attraversa l'intera parete. Al centro della seduta una giovane ed elegante donna in tailleur ed un anziano signore impegnato nella lettura di un quotidiano.



Figura 33: Interno vagone metro
Fonte: youtube.com

Quando l'inquadratura si allarga, si mostrano altri due personaggi, uno seduto, ritratto nell'atto di ritoccarsi il trucco e vestito di verde; l'altro in piedi, elegantemente vestito in un abito gessato. L'uno transgender, l'altro drag queen, sono entrambi esponenti della comunità LGBT.

Sulla parete sinistra, accanto alla donna vestita di verde, un poster raffigurante un piatto di spaghetti al sugo con polpette, interpretazione americana del tradizionale piatto italiano, sotto al quale campeggia la scritta “What’s for dinner?”; nell’angolino in basso a destra del poster è collocata un’immagine del pack di spaghetti n.5 Barilla nella sua versione classica.

Dall’altro lato, invece, accanto al personaggio in piedi vestito in gessato, due insegne poste l’una sotto l’altra: Napoli – Hollywood. La meta di partenza e quella di arrivo della Signora del cinema italiano, protagonista del cortometraggio in esame: Sophia Loren. Ma anche, idealmente e simbolicamente, il viaggio di ognuno di noi verso la terra delle opportunità, delle libertà, dell’inclusione. Il viaggio del Made in Italy, portato con orgoglio in tutto il mondo, fino a diventare uno stile mondiale in campo di abbigliamento, arredamento, cucina.



Figura 34: Dettaglio quotidiano "Penne Press"
Fonte: youtube.com

L’anziano e distinto signore, che occupa un posto centrale nell’inquadratura, è intento a leggere un quotidiano mentre viaggia verso la sua meta. È il “Penne Press” del 2 dicembre 1972, giovedì.

In alto a destra, in taglio alto, la promozione della pasta con dei giochi di parole: “Pasta away! Here today, gone tomorrow. You cannoli do so much”.

A centro pagina, a caratteri cubitali, il titolo dell’articolo di apertura “Impasta at large”; il fondo, invece, è dedicato a Sophia Loren, della quale è ritratta una foto e riportata una dichiarazione che suona in questi termini: “Sophia Loren says: everything you see, I owe to spaghetti”.

L’ipotetica frase pronunciata da Sophia Loren e riportata sulle colonne del “Penne Press” racconta la storia fantastica di una donna talentuosa e bellissima, partita da Pozzuoli ricca solo di sogni, che ha inanellato una serie infinita di successi imponendosi al mondo con la sua italianità.

Sorriso, grinta, determinazione, voglia di riuscire, cuore grande di mamma, ottima cucina, magnifica ospitalità e senso dell’accoglienza: queste le caratteristiche dei personaggi femminili interpretati magistralmente dalla Sophia Nazionale che ha immortalato in essi personaggi i tratti tipici dell’Italia migliore.

E questo suo saper rimanere sempre orgogliosamente italiana ha fatto di lei bandiera del Made in Italy nel mondo, esattamente come gli spaghetti, come il Vesuvio, come il Colosseo.

Sull’ultima pagina del “Penne Press”, un articolo dal titolo “Spaghetti and meatballs: real italian food?”.

Il mondo aspira a mangiare italiano e col mondo, di sicuro, anche i lettori del “Penne Press”, per cui il quotidiano ha interesse a soddisfare la curiosità del suo pubblico chiedendosi se l’interpretazione americana del piatto più italiano che ci sia, sia effettivamente fedele al modo di mangiare italiano.

Mentre il treno corre, l'anziano e distinto signore solleva gli occhi dal "Penne Press", che ha letto con interesse sin dall'inizio della ripresa, guarda fisso la camera e dice "Dinner's Ready".

È il primo annuncio dell'evento che si compirà nella scena madre ed a cui tutte le scene fanno da preludio. In una frazione di secondo la camera zooma sulle mani maschili dell'anziano signore, che si trasformano, in meno di un istante, nelle mani del suo omologo al femminile: una bella signora anziana posta al centro dell'inquadratura del nuovo set e che legge anch'ella il "Penne Press".



Figura 35: Scena parrucchiere
Fonte: youtube.com

La scena si svolge in un salone di *coiffeur pour dame*, arredato in stile anni Settanta: la carta da parati sui toni del rosa, prese e fili ben visibili, perché posti in alto sull'unica parete, una vecchia radio su un'unica mensola, un telefono fisso al muro, anch'esso rosa. La parete è arredata da tre foto-ritratti di diverse dimensioni di Sophia Loren, in più fasi della sua vita e con diverse acconciature, uno in bianco e nero, gli altri due a colori e, da notare, che il foto-ritratto più piccolo riporta la stessa immagine della diva presente sulla prima pagina del "Penne Press".

L'ambiente risulta illuminato da un unico punto luce laterale che lascia filtrare fasci di luce che si riverberano sulla parete creando giochi di ombre.

In sintesi, la scena è spoglia e la dominano le tre donne, presentate allineate l'una accanto all'altra sedute sulle poltrone con alle spalle i caschi da *coiffeur*. Diversa l'età tra le donne: due sono in là con gli anni, una è più giovane, nonché nota drag queen. Le due signore sedute sulle poltrone esterne sono interamente vestite sui toni del verde ed hanno bigodini montati in testa; la signora seduta al centro è interamente vestita in rosa.

Gli abiti sono ricercati per tutte, gioielli vistosi e calzature in tinta; il trucco è molto accentuato e carico, in pieno stile GCDS. A terra, ai piedi delle due signore avanti negli anni, si trovano le rispettive borse, entrambe sui toni del marrone; una contiene il pack fucsia di spaghetti Barilla, l'altra reca un charm appeso al manico di forma rotonda e con scritto all'interno Barilla.

La drag queen regge una borsetta trasparente a forma di cuore nella sua mano guantata e reca al collo una collana a fascia con la scritta GCDS fatta di strass verdi.

È facile immaginare che le signore tutte si stiano preparando per partecipare all'evento che sanno essere imminente e assai importante. È nel fieri che si compie il racconto della mattinata di persone le più diverse, molte delle quali, apparentemente, non si conoscono, dato che non dialogano tra di loro, ma sono accomunate dal desiderio di partecipare degnamente ad un evento unico.

Il racconto del modo di prepararsi all'evento di donne così diverse per età e per genere, ci presenta un'identità comportamentale ed una convivenza facile, naturale, che non ha bisogno di alcuna forzatura.

La stessa facile convivenza si riscontra tra i brand; la drag queen rappresenta, senza dubbio, l'essenza di GCDS e le signore più avanti negli anni, nelle cui borse troviamo un richiamo evidente a Barilla, rappresentano sì la tradizione di cui Barilla è espressione, ma sono piacevolmente vestite GCDS a rappresentare una tradizione rinnovata, meglio, un'oltre la tradizione. È questo il senso del matrimonio tra due brand così diversi che hanno scoperto di volersi e potersi raccontare nello stesso modo.

Sulla scena compaiono anche altre due figure femminili che fanno parte dello staff del salone e sono posizionate agli estremi dell'inquadratura. Una è vestita di rosa ed ha anch'ella i bigodini in testa; l'altra è di colore, vestita di rosso acceso e fa il suo ingresso per rispondere al telefono che squilla.



Figura 36: Dettaglio make-up
Fonte: youtube.com

Su una probabile richiesta dell'interlocutore, passa la cornetta alla drag queen: in questo specifico passaggio si notano le unghie lunghissime e gli anelli che adornano la mano della donna di colore, nonché il trucco geometrico, eccessivo ma non disturbante della drag queen.

È questa telefonata a fornire il *trait d'union* con la terza scena: nella cornetta riecheggia un così inaspettato gorgheggio femminile da far vento ai capelli della drag queen.



Figura 37: Scena jazz club
Fonte: youtube.com

Il terzo set è ancora un voltare pagina: in un battito di ciglia passiamo dal salone da *coiffeur* ad un jazz club e l'atmosfera diventa molto più calda. Il set è formato da un grande tendaggio rosso, pesante e coprente e da un lampadario che pare essere di cristallo. Al centro della scena, in primo piano, una cantante accompagnata da una jazz band di uomini di colore. La cantante è bionda, ha lunghi capelli, è pesantemente truccata e fasciata in un abito fucsia con la scritta "The New Barilla" su un fianco, indossa lunghi guanti dello stesso colore ed ha il collo fasciato da una collana con la scritta GCDS in strass bianchi.

È ripresa nell'atto di fare vocalizzi che, naturalmente, necessitano di una forte apertura della bocca che mostra uno spazio tra gli incisivi superiori e grosse labbra laccate di rosso. La donna ha dinanzi un microfono di tipica fattura anni Settanta e, mentre canta, viene interrotta da un uomo nano che le sussurra "Dinner's Ready" nell'orecchio. Nel presentare queste due figure, che parteciperanno all'evento finale, lo spot celebra una bellezza vera, che rifiuta le artefazioni ed ha la sua forza nelle imperfezioni, una bellezza oltre i canoni classici, ma resa grandissima dalla forza della verità, dal coraggio di apparire come si è davvero e non come si è costretti ad essere per piacere alle masse. La verità vince sulla finzione. Questa la bellezza che GCDS ha sempre esaltato e portato in scena con orgoglio.



Figura 38: Scena lungo mare
Fonte: youtube.com

Con il quarto set è ancora stacco, ancor più netto che nei precedenti; non più ambienti chiusi, più o meno opachi, ma la luce, il sole che tutto illumina e tutto fa bello.

Siamo sul lungo mare lussureggiante di Los Angeles, non vediamo il mare, ma ne sentiamo l'odore e lo sciabordio lavorando con la fantasia che l'immagine stimola.

Viale lunghissimo, costeggiato da eleganti palazzi da un lato, e da meravigliose palme dall'altro e noi sappiamo che lì, oltre le palme, c'è il mare. In primissimo piano una cabriolet azzurra nel traffico cittadino, condotta da una donna di colore di giallo vestita ed accompagnata da un'altra donna dai capelli biondi in rosa. Entrambe portano foulard in tinta in testa ed è subito Grace Kelly in "Caccia al ladro", in una scena dal sapore Hitchcockiano. Sono stilose, eleganti, queste due signore in auto, che si sono preparate con cura e grazia per partecipare all'evento che viene annunciato via Radio Barilla con queste parole: "Dinner's Ready. It's nine o'clock and you're listening to Radio Barilla, the only place for the soling sound of Naples. We have something special for you coming right up". Nell'annuncio di Radio Barilla, ancora un richiamo a Napoli e a Sophia Loren. Con quest'ultima scena ha termine la presentazione dei personaggi e delle loro vicissitudini, che a sguardo distratto, possono apparire avulse l'una dall'altra.

In realtà le quattro scene sono attraversate da un comune denominatore che è la preparazione che ognuno dei partecipanti ha fatto per potersi ritrovare e per partecipare degnamente all'evento.

Tutte le scene sono gravide di attesa, di consapevolezza da parte degli ospiti di partecipare ad un evento unico, durante il quale potranno conoscersi, viverci con naturalezza, come se si appartenessero da sempre.

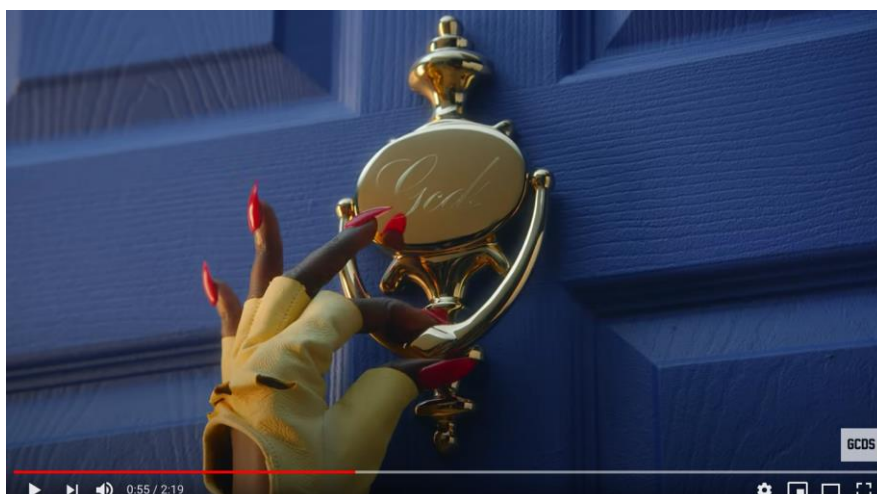


Figura 39: Scena porta
Fonte: youtube.com

E se Barilla, sino a questo punto dello spot, si è offerta al pubblico nella sua nuova veste di colore rosa, nella quinta scena si ripresenta nel suo tradizionale ed iconico blu. A tutto schermo vediamo, infatti, una porta di colore blu con un battente dorato con sopra inciso GCDS.

È la porta di una casa e non può che essere blu Barilla, perché Barilla e casa sono un binomio inscindibile. E poco o nulla conta che questa casa accoglierà individui i più diversi; bassissimi, altissimi, vecchi e giovani, di colore e non, belli e meno belli, drag queen e transgender ed eterosessuali, perché quel che conta di una casa è la sua capacità di accogliere, di essere nido, chiunque siano gli ospiti del nido stesso. È questo che ci comunica il battente con l'incisione GCDS: chi bussa alla porta di questa casa non è più la bimba fasciata di giallo che torna da scuola da mamma e papà, come in un vecchio spot di Barilla, ma un'umanità varia, eterogenea, che si è scelta perché si piace, perché si condivide.

A bussare è una mano di colore guantata di giallo, di un giallo vivo, di un giallo sole che ricorda il grano quando è maturo e sta per diventare messe.

La donna di colore, interamente di giallo vestita, testa compresa, rimanda immediatamente all'immagine della bimba nell'impermeabile giallo che bussa alla porta di mamma e papà.

È il giallo della pasta Barilla, è il giallo del grano dalla cui trasformazione la pasta deriva.

Ma è nella mano di colore dalle lunghe unghie laccate rosso sangue che Barilla dice al suo pubblico: sono sempre io, con la mia pasta color del sole e delle uova, è sempre la mia Casa, ma stavolta accoglierà il mondo. Il cuore si è allargato ed è pronto ad includere chiunque lo voglia davvero.



Figura 40: Scena saluti
Fonte: youtube.com

Ed eccoli, nella scena successiva gli ospiti pronti ad essere accolti nel nido, l'attesa è finita, il momento per cui per tutta la mattina si sono preparati, hanno viaggiato con diversi mezzi, è giunto, e loro sono arrivati a casa, finalmente. È davvero il mondo quello che si para dinanzi alla straordinaria padrona di casa.

In primissimo piano il signore nano e dietro di lui una prima fila tutta al femminile, di cui quattro donne vestite di rosa che portano alla padrona di casa quattro pacchi di pasta fucsia, uno per ognuna di loro.

Il nano è posto proprio dinanzi alla donna più alta del gruppo, a simboleggiare l'alpha e l'omega.

La donna di colore vestita di giallo e che affianca l'anziana donna in rosa incarna l'equilibrio tra passato, presente e futuro di Barilla. In secondo piano, tre uomini, di cui due di colore e le due drag queen e tutti in gruppo salutano la padrona di casa.



Figura 41: Dettaglio coppa di pasta
Fonte: youtube.com

La settima ed ultima scena si compie in due sequenze, la prima delle quali è tutta per la pasta, non ci sono volti, non c'è ambientazione alcuna, ma solo una tavola, che già si annuncia come assai elegante, sulla quale mani di donna pongono, quasi di prepotenza, una meravigliosa coppa in argento traboccante di spaghetti al pomodoro guarniti con l'immane basilico fresco. Le mani, curate ma non laccate di alcun colore, impongono la pasta che cattura l'occhio della camera e pare di sentire l'odore del basilico e il profumo del

pomodorino. La pasta è la regina della tavola e, un istante dopo, l'inquadratura ci dirà che ad offrirla agli ospiti è la regina del cinema italiano, icona dell'Italia nel mondo, come Barilla, come GCDS.



Figura 42: Scena finale
Fonte: youtube.com

E poi eccola, la scena finale, la scena madre alla cui realizzazione tutte le altre precedenti erano preordinate: in una sala da pranzo dagli opulenti tendaggi blu e pareti foderate di carta da parati blu e bianca, emerge un'enorme tavola riccamente imbandita, che denota la cura, la passione, la dolcezza con la quale la padrona di casa l'ha preparata per ricevere i suoi ospiti. Ed è subito casa, ed è subito Italia.

La tavolata è enorme, ma non basta a contenere gli ospiti, che si affollano dietro ai fortunati cui è toccato un posto a sedere. Sono tutti i personaggi che si sono rivelati nelle scene precedenti, ai quali si è aggiunto il direttore creativo di GCDS Giuliano Calza, vestito nella sua felpa fucsia GCDS X Barilla.



Figura 43: Dettaglio tavola
Fonte: instagram.com

La tavola è bellissima, sebbene spoglia del tovagliato. Preziose porcellane bianche bordate di blu, posateria d'argento, bicchieri di cristallo colmi di vino rosso, tovaglioli in lino e pizzo bianco, al centro tavola una stuoia lavorata all'uncinetto e di colore blu. Il cibo fa onore a tanta opulenza: formaggi, insalata, aragosta, fichi, uva bianca e nera, olive e poi lei, la pasta, posta a capotavola di fronte a colei che l'ha servita e portata in tavola.

La presenza dell'uva sulla tavola e sulla bordatura della coppa d'argento che contiene la pasta rimanda all'immagine di una cornucopia, ridondante abbondanza di cose e di persone.

Quando, finalmente, si rivela, Sophia si mostra di blu vestita, di blu Barilla e, allargando le braccia in un ideale abbraccio di tutta la tavolata, pronuncia la sua unica battuta "È pronto!", il "Dinner's Ready" italiano.

Scatta un applauso di tutti i presenti che la guardano ammirati dalla sua intramontabile bellezza.



Figura 44: Foto promozionale inclusione
Fonte: [instagram.com](https://www.instagram.com)

La tavolata è andata in scena sotto il segno dell'inclusione, gli ospiti sono estranei tra di loro, ma sono uniti dall'essersi scelti e Sophia, che allarga le braccia, è la grande mamma di tutti, comunque siano, da dovunque vengano, dovunque vadano. È il nuovo senso di famiglia che s'impone: non solo vincoli di sangue, non solo ruoli, ma scelta libera e fatta nel nome dell'amore.

Su ogni scena, dall'inizio alla fine del cortometraggio, le note della Carmen di Bizet, meglio, dell'Habanera. Il canto dell'amore, scritto dal francese in piena epoca romantica, si è rivelato scelta assai felice per un cortometraggio che ha voluto celebrare l'amore, inteso come libertà, come imprevedibilità.

Esattamente come l'amore cantato da Carmen nell'opera di Bizet.



Figura 45: Foto claim
Fonte: [youtube.com](https://www.youtube.com)

Il cortometraggio si chiude con un'inquadratura di primo piano della coppa di spaghetti sulla quale appare la scritta "E' PRONTO!". E qui l'unica sbavatura: sulla e maiuscola un apostrofo e non un accento.

Forse voluta, dato che negli anni Settanta si scriveva a macchina e non era possibile scrivere una lettera maiuscola accentata, forse no, ma di certo criticata.

Il miracolo che Barilla ha saputo compiere su sé stessa, l'ha portata ad essere fedele interprete dei mutati costumi sociali che sono stati magistralmente portati sulla scena.

Ma non è solo fucsia, perché nel ripetersi del blu sulle tende, sulla tavola, sul tailleur di Sophia, pare che Barilla rivendichi sé stessa e i propri valori, che risultano tutti presenti, ma solo diversamente declinati.

Ad esprimere il nuovo modo di interpretare il mondo di Barilla è la risposta che Paolo Barilla rilascia a Giuliana Ferraino l'8 giugno 2019 per il Corriere della Sera:

G.F.: “La pasta piace ancora?”

P. B.: “Molto. Ma c'è un tema di innovazione. Secondo il modello storico, la madre metteva a bollire la pentola dell'acqua, buttava la pasta e poi si mangiava a tavola tutti insieme. Ma in America nessuno prepara la pentola e aspetta che bolla. E poi chi chiama la mamma, se in casa non c'è nessuno a mangiare? Perciò dobbiamo ripensare la pasta ed adattarla al cambiamento dello stile di vita.”¹⁵⁹

3.3.2 Canali di comunicazione

Sulla scelta dei canali di comunicazione atti a veicolare la campagna, dall'azienda sono giunte a chi scrive precise indicazioni circa quelli scelti quali mezzi di divulgazione: “Per parlare a un target giovane e con interessi anche fashion (per presidio e ampliamento di territori interessanti per la marca e raggiungimento di nuove audience) abbiamo comunicato in particolar modo attraverso “third part” e sfruttando i mezzi digitali, ovvero attraverso:

- I canali social GCDS (Instagram e Youtube)
- Il profilo Instagram del direttore creativo e co-founder di GCDS Giuliano Calza
- L'endorsement di ambassador e influencer del network GCDS (come Dua Lipa, Chiara Ferragni, rapper e personaggi del mondo musica-lifestyle e fashion) su Instagram
- Un piano PR coordinato su magazine e testate italiane e internazionali”

Quanto all'endorsement, è stato specificato che “tutti i contatti sono stati gestiti da GCDS”.

Per favorire l'endorsement di influencer e celebrity, sono state ideate e inviate loro bellissime scatole fucsia, contenenti due pacchi di spaghetti n.5 limited edition, la felpa fucsia della capsule collection, accompagnati da sticker nel tema della campagna.

¹⁵⁹ Ferraino, G. (2019), Barilla: la sostenibilità? Oggi per i grandi marchi è un investimento, *Corriere della Sera*, https://www.corriere.it/economia/aziende/19_giugno_08/barilla-la-sostenibilita-oggi-grandi-marchi-investimento-78a1fd74-89c7-11e9-9b3f-2459a834d32d.shtml



Figura 46: Box omaggio GCDS X Barilla
Fonte: instagram.com

La scatola, nel suo insieme, è davvero un bel vedere, coloratissima di fucsia acceso, reca la scritta “The New Barilla” sulla parte esterna del coperchio; sulla parte interna, invece, la scritta GCDS Made in Italy. Sul bordo frontale campeggia in giallo l’hashtag #GCDSXBARILLA, keyword dell’intera campagna. La scatola omaggio è stata accompagnata da un biglietto a firma di Giuliano Calza, con dedica “Sei la mia famiglia inclusiva!”. La box urla fashion, che non è, però, disgiunto da un’utilità di essa; gli scomparti da cui è costituita ben possono offrire pratica possibilità di utilizzo. È prevedibile che essa resti come complemento di arredo nelle case di chi l’ha ricevuta in dono. Non è mancata, tra le strategie di comunicazione, l’affissione, a Napoli, nel periodo natalizio, di un poster raffigurante la scena madre del cortometraggio “Dinner’s Ready” e quintessenza di tutta la campagna GCDS X Barilla.

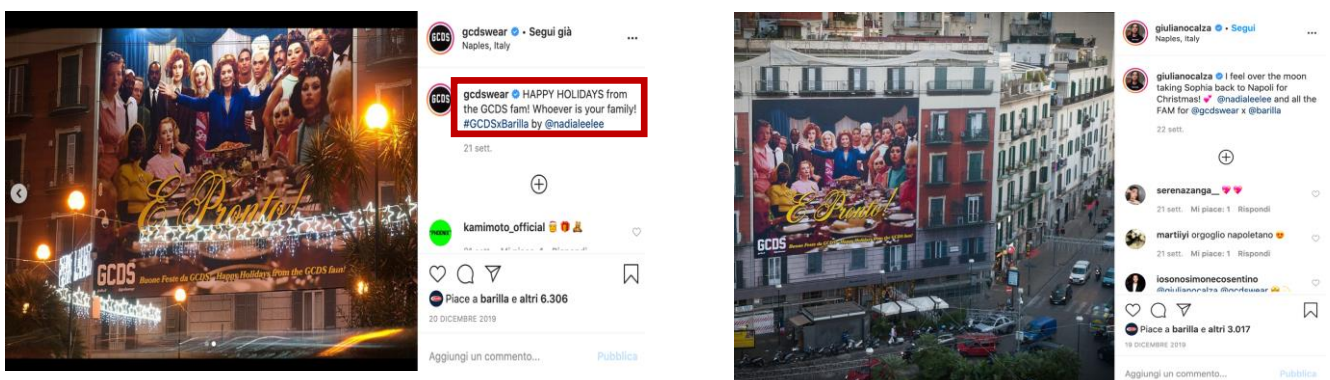


Figura 47: Poster pubblicitario
Fonte: instagram.com

L’apposizione del poster è stata pubblicizzata su Instagram attraverso post di GCDS e di Giuliano Calza; la caption del post di GCDS contiene tutti i valori della campagna, condensati nella frase: “HAPPY HOLIDAYS

from the GCDS fam! Whoever is your family!”. Di certo non casuale nemmeno il momento scelto per il lancio della campagna: autunno inoltrato e Natale, festa della famiglia per eccellenza, ormai prossimo. Nessun momento migliore per presentare una campagna sulla famiglia, sull’amore, sull’inclusione, sull’accoglienza del cuore.

3.4 Non solo GCDS X Barilla: altre collaborazioni tra food e fashion

In verità, l’abbinata tra fashion e food non è una novità nel panorama del marketing. È piaciuto a chi scrive individuare nella collaborazione tra Dolce & Gabbana e il Pastificio Di Martino, nonché nella collaborazione tra Chiara Ferragni ed Oreo un precedente e un successivo rispetto a quella che è stata oggetto di questo lavoro. Il brand di alta moda non è nuovo a collaborazioni con il mondo del food, dato che ha già vestito nel 2014 il Magnum di Algida ed ha abbinato il suo nome alla pasticceria Fiasconaro di Palermo. Sicilia con Sicilia, Italia con Italia, bello con buono. Nel 2017, la collaborazione con il Pastificio Di Martino, per il quale la casa di moda ha vestito pack di vari formati pasta, ideato meravigliose scatole regalo contenenti cinque pacchi di pasta I.G.P. dei formati più venduti del Pastificio, due lattine di pomodorini della Costiera Amalfitana e, alternativamente, o due tovagliette all’americana, o un grembiule firmati Dolce & Gabbana.



Figura 48: Confezioni regalo Pastificio Di Martino - Dolce & Gabbana
Fonte: dimartinodolcegabbana.com

I pacchi di pasta celebrano il sole, i colori, e le figure simbolo di Napoli e della Sicilia e sono una gioia per gli occhi. Su ogni pacco di pasta è ritratta una famiglia italiana, fatta da nonni, mamma, papà e figli e i pacchi recano tre scritte: “la famiglia, la pasta, l’Italia” sotto le quali un cuore rosso che sembra palpitare.

Un’impostazione che più tradizionale non si può, di forte impatto emotivo e visivo, sebbene fuori dal contesto sociale del terzo millennio e radicalmente diversa da quella di GCDS X Barilla.

I pack speciali e le scatole regalo sono stati venduti online, all’aeroporto di Capodichino e presso i punti vendita monomarca Di Martino.¹⁶⁰ La collaborazione tra i due brand nasce dall’occasione della celebrazione dei 105 anni del Pastificio napoletano. Il sito dimartinodolcegabbana.com che la pubblicizza è carico di simbologia napoletana e siciliana, celebra e vende la bellezza, una bellezza tutta italiana.

I pacchi di pasta non sono mai presentati da soli, ma sempre accompagnati dagli ingredienti della cucina mediterranea che hanno reso il cibo italiano il migliore al mondo per gusto e genuinità.

La pasta sembra invitare ad essere trasformata in uno dei tanti piatti tradizionali della cucina italiana, i cui ingredienti fanno bella mostra di sé sullo schermo.

Non è mancato un video promozionale che ritrae donne bellissime che, sedute ad una tavola targata Italia del Sud, mangiano spaghetti al pomodoro. Mancante è lo storytelling; il video è composto da sequenze prive di racconto e la narrazione risulta essere la grande assente tra tanta bellezza.



Figura 49: Pack pasta Dolce & Gabbana
Fonti: dimartinodolcegabbana.com/vogue.it

Altro esempio di collaborazione tra food e fashion è la recentissima partnership tra Chiara Ferragni ed Oreo, tradottasi in una capsule collection ed in una limited edition del pack di biscotti.

Felpe e t-shirt con stampe del biscotto americano e dell’occhio, simbolo dell’influencer, ripetute anche sul pack Oreo. Per veicolare la collaborazione è stato realizzato uno spot, passato anche in televisione, che denota una costruzione fresca e semplice, anch’essa priva di storytelling, evidentemente rivolta ad un target giovanissimo.

¹⁶⁰ <https://dimartinodolcegabbana.com/>



Figura 50: Pack limited edition Oreo e capsule collection Chiara Ferragni
 Fonti: liberailtuostileoreo.it/agrodolce.it

La particolarità è il contest che permette di vincere i capi della capsule acquistando due confezioni qualsiasi di Oreo e inserendo i dati dello scontrino sul sito liberailtuostileoreo.it.¹⁶¹

Gli Oreo in edizione limitata sono in vendita dai primi di marzo presso una rete di supermercati selezionati e il prezzo del pack non ha subito variazioni.¹⁶²

Non si può tacere che tra la collaborazione oggetto del presente lavoro e quella tra la Ferragni ed Oreo vi siano delle somiglianze, che cadono, però, soltanto sulle modalità esecutive di realizzazione della stessa, essendo priva dei valori che sottendono a GCDS X Barilla.

3.5 Analisi delle keyword e strumenti utilizzati

Al fine di monitorare il riverbero online, nonché l'interesse suscitato negli utenti, sono state individuate in "GCDS X Barilla" e "barilla GCDS" due keyword della campagna e se ne è verificato il trend lungo un arco temporale predefinito. Si è fatto uso di alcuni strumenti che permettessero di ottenere i principali KPI legati alle keyword, quali Google Trends e il sito Neil Patel. È stato, inoltre, utilizzato il sito Ninjalitics per monitorare l'andamento dell'account Instagram di Barilla nei mesi e verificare se la campagna avesse avuto effetti in termini di incremento di follower.

3.5.1 Google Trends

Attraverso Google Trends si è verificata la frequenza con la quale le keyword sono state cercate su Google, impostando un range temporale dall' 1/02/19, all' 1/05/20.

¹⁶¹ <https://www.liberailtuostileoreo.it/#/>

¹⁶² <https://www.agrodolce.it/2020/03/06/chiara-ferragni-firma-unedizione-limitata-degli-oreo/>

È stato utile ed importante tracciare la frequenza di ricerca perché essa riflette l'interesse che l'argomento ha suscitato sugli utenti. Google Trends, inoltre, fornisce informazioni sull'interesse suscitato dalle keyword differenziato per area geografica.

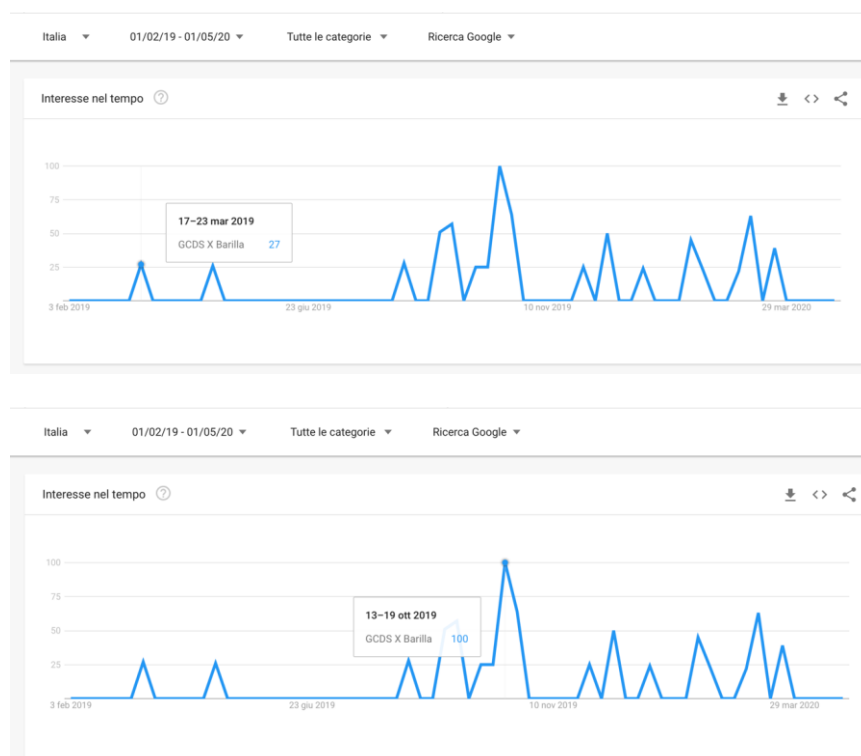


Figura 51: Interesse nel tempo keyword "GCDS X Barilla"
Fonte: Google Trends

Per quanto riguarda la keyword “GCDS X Barilla”, leggendo il grafico sopra riportato, sappiamo che il primo picco di interesse si è manifestato tra il 17 ed il 23 marzo 2019, cui sono seguiti periodi in cui l'interesse si è manifestato in maniera discontinua; sino a giungere ad agosto, quando l'interesse si è riacceso, per toccare il suo culmine nel punto più alto che si è raggiunto tra il 13 ed il 19 ottobre 2019, periodo di lancio della campagna. Da quel momento, l'interesse, sebbene fortemente altalenante, si è manifestato con maggiore frequenza, toccando nuovi picchi significativi a dicembre 2019, febbraio e marzo 2020.

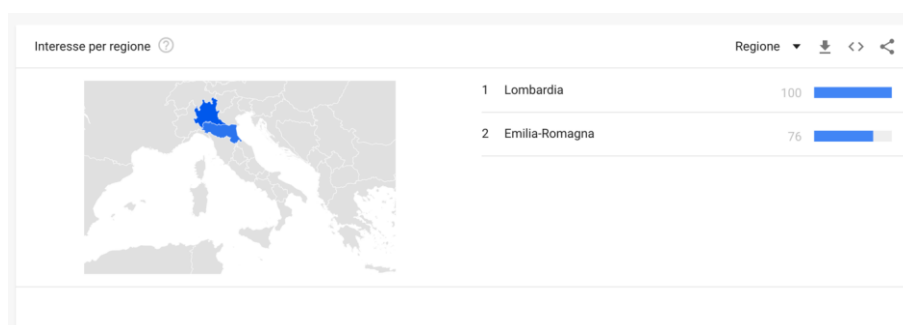


Figura 52: Interesse per regione keyword "GCDS X Barilla"
Fonte: Google Trends

In Italia l'interesse non si è manifestato in maniera uniforme lungo il territorio nazionale, ma si è mantenuto localizzato alla Lombardia e all'Emilia-Romagna.

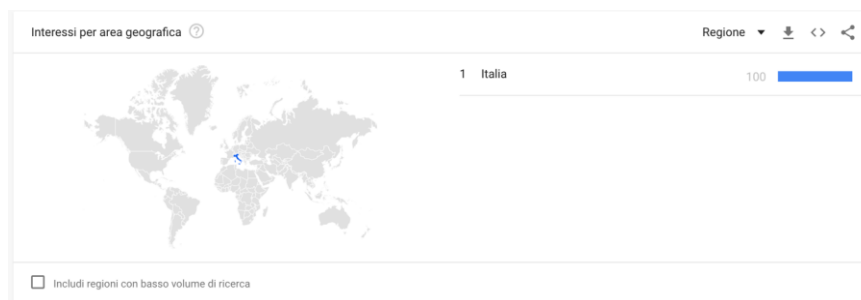


Figura 53: Interesse per area geografica keyword "GCDS X Barilla"
Fonte: Google Trends

Impostando la ricerca a tutto il mondo, si evince che, purtroppo, la keyword ha suscitato interesse soltanto in Italia e in nessun'altra nazione.

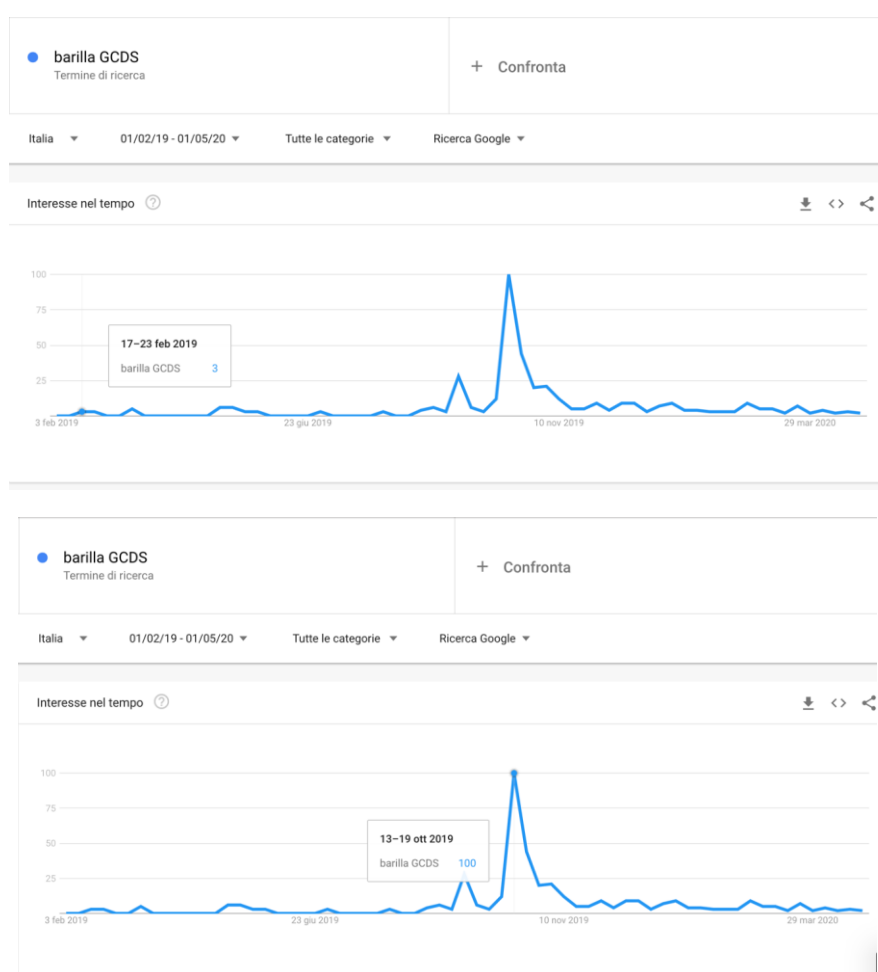


Figura 54: Interesse nel tempo keyword "barilla GCDS"
Fonte: Google Trends

Per quanto riguarda, invece, la keyword “barilla GCDS”, essa mostra un trend diverso: un primo leggero interesse si è manifestato nel febbraio 2019; si conferma, anche in questo caso, il picco ad ottobre 2019. Si rileva, inoltre, un trend relativamente regolare, fatta eccezione per gli unici due picchi significativi nei mesi di settembre ed ottobre 2019.

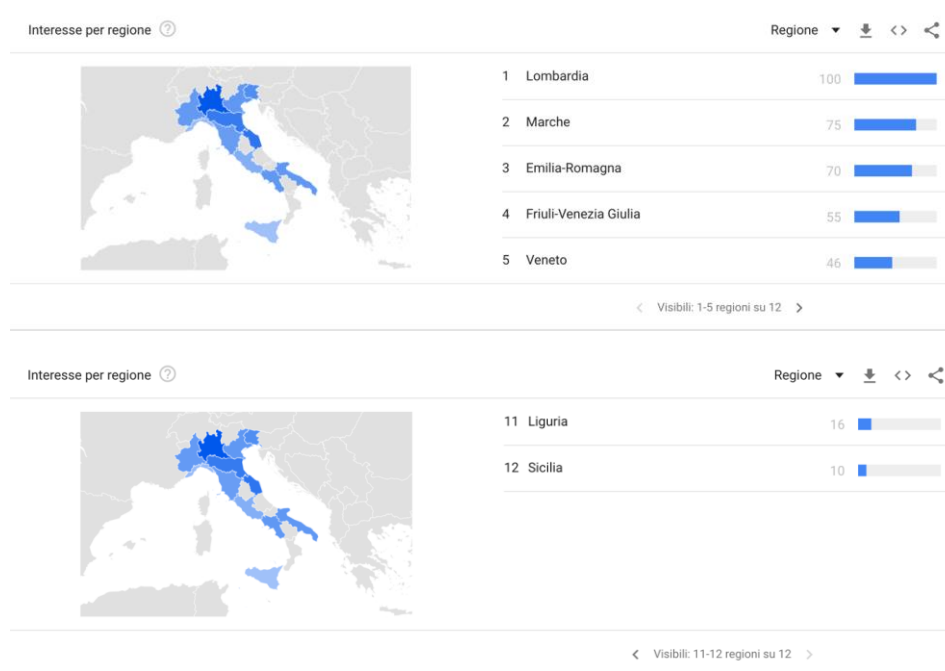


Figura 55: Interesse per regione keyword "barilla GCDS"
Fonte: Google Trends

Quanto all'interesse per regione, la differenza tra le due keyword è sostanziale: "barilla GCDS", è stata oggetto di ricerche in 12 regioni italiane. L'interesse maggiore è stato registrato in Lombardia, Marche ed Emilia-Romagna; minore interesse è stato manifestato in Liguria e Sicilia. Anche in questo caso, tuttavia, l'interesse non ha travalicato i confini nazionali.

3.5.2 Neil Patel

Per ottenere dei KPI e degli insight più accurati, ci si è avvalsi del sito neilpatel.com, il quale fornisce informazioni dettagliate sui volumi di ricerca e sulla competitività delle keyword.



Figura 56: Volume di ricerca keyword "GCDS X Barilla" e KPI
Fonte: neilpatel.com

Nel trend mensile di ricerca della keyword “GCDS X Barilla”, si è confermato l’andamento crescente nei mesi da agosto 2019 a dicembre 2019, con il picco ad ottobre. Il sito fornisce anche una distinzione delle ricerche in base al device; nel mese di ottobre 2019 sono state effettuate 1208 ricerche da mobile e 1692 da desktop. Il numero di ricerche della keyword tra il mese di maggio 2020 e aprile 2020 è stato di 590, a fronte di 480 tra il mese di aprile e marzo 2020. Essa presenta un livello di competitività nella ricerca organica non troppo elevato, con una SEO difficulty di 44; nella ricerca a pagamento, invece, la keyword è fortemente competitiva, con una paid difficulty di 100. Il Cost per Click risulta essere di 0,15€.

FASCIA D'ETÀ DEGLI UTENTI CHE EFFETTUANO QUESTA RICERCA

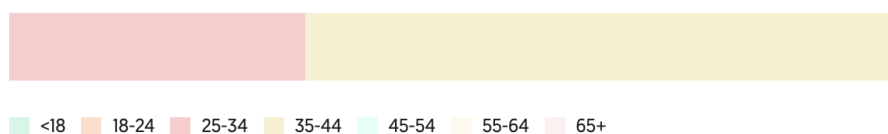


Figura 57: Target utenti che cercano la keyword "GCDS X Barilla"
Fonte: neilpatel.com

Si rileva, inoltre, che gli utenti che hanno effettuato la ricerca è rientrato per il 66,7% nel range 35-44 anni, e per il 33,3% in quello 25-34 anni.

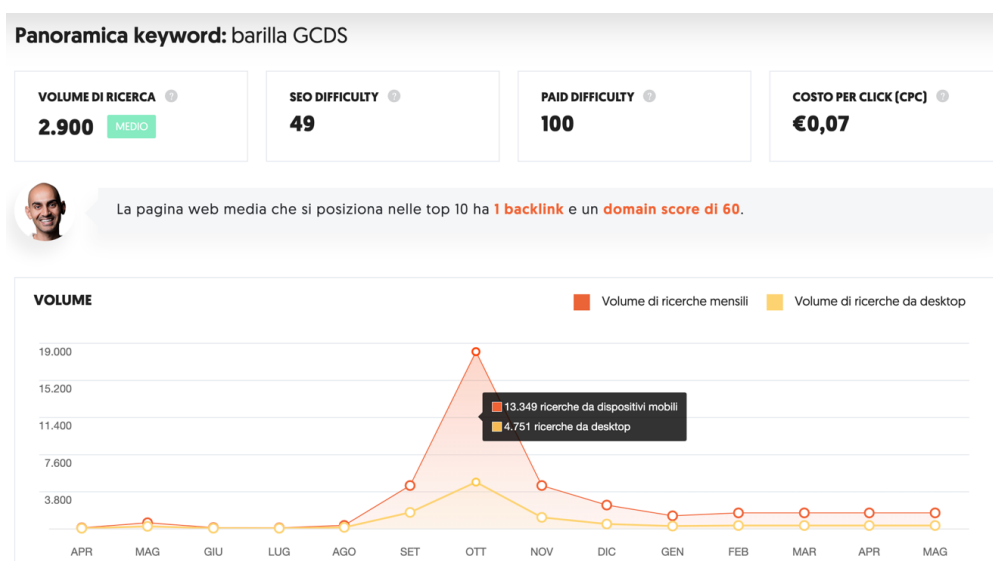


Figura 58: Volume di ricerca keyword "barilla GCDS" e KPI
Fonte: neilpatel.com

Per quanto riguarda la keyword “barilla GCDS”, essa presenta un maggior volume di ricerca nei mesi da agosto a dicembre 2019, presentando sempre un picco ad ottobre. In quel mese, 13349 ricerche sono state effettuate da mobile e 4751 da desktop. Il numero di ricerche della keyword tra il mese di maggio 2020 e aprile 2020 è stato di 2900, a fronte di 2400 tra il mese di aprile e marzo 2020. La competitività nella ricerca organica è quasi uguale alla prima keyword, con una SEO difficulty di 49 e, anche in questo caso, la competitività nella ricerca a pagamento è massima. Il Cost per Click risulta essere bassissimo, pari a 0,07€.

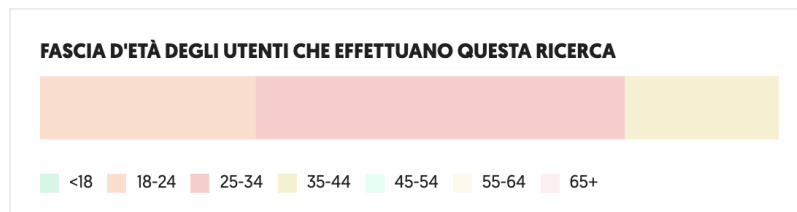


Figura 59: target di utenti che cercano la keyword "barilla GCDS"
Fonte: neilpatel.com

Gli utenti che hanno effettuato la ricerca sono rientrati per il 50% nel range 25-34 anni, per il 29,2% in quello 18-24 anni e per il 20,8% in quello 35-44 anni.

3.5.3 Ninjalitics

Ci si è avvalsi del sito ninjalitics.com per osservare l'andamento del profilo Instagram di Barilla nel tempo e rilevare un eventuale incremento di follower nei mesi clou della campagna.



Figura 60: Crescita follower account Barilla Instagram nei mesi di ottobre e dicembre 2019
Fonte: ninjalitics.com

Nel mese di ottobre 2019, l'account Instagram di Barilla presenta un trend crescente del numero di follower, che prosegue fino a dicembre, quando supera i 59 mila.



Figura 61: Crescita giornaliera follower account Barilla Instagram nei giorni di lancio capsule e pack
Fonte: ninjalitics.com

Il 16 ottobre, giorno di debutto del pack limited edition e dello spot “Dinner’s Ready”, l’account Instagram ha registrato un incremento di 164 follower e, il giorno dopo, di 218 follower.

Il 10 settembre, giorno in cui è stata lanciata la capsule collection, l’incremento è stato di 604 follower.

3.6 Metodologia

GCDS X Barilla è stata, in sede di questo lavoro, analizzata empiricamente attraverso un'analisi qualitativa di triplice natura: una content analysis effettuata sui post e sui video pubblicati sui diversi social network; una reception analysis del target di utenti autori dei post; una sentiment analysis dei commenti degli utenti ai post Instagram pubblicati da Barilla e da GCDS, nonché al video di “Dinner's Ready” pubblicato sul canale Youtube di GCDS. Ci si è mossi lungo un range temporale che è andato da febbraio 2019 (quando sono apparsi i primi post sui social) a fine aprile 2020. Si è provveduto a verificare quali canali social fossero stati interessati dalla pubblicazione di contenuti rilevanti ai fini della ricerca. Nessun contenuto è stato riscontrato su Facebook; la maggior parte dei contenuti è stata raccolta su Instagram; presenti ma scarsi sono risultati i contenuti sugli altri social network principali, quali Twitter, Youtube e Tik Tok.

Di seguito, la metodologia per ogni analisi nel dettaglio.

3.6.1 Content analysis

L'analisi dei contenuti pubblicati sui diversi social network ha incluso sia il flusso di comunicazione verticale generato dalle due aziende, che quello orizzontale generato da influencer ed utenti.

Sull'applicazione Fogli di Google Drive, divise per social network, sono state riportate le caption di ogni post, che sono stati catalogati per macro-temi, gli stessi per ogni social. Sono stati individuati sette macro-temi ricorrenti nei post: Rinnovamento – Fashion – Inclusione – Made in Italy – Lifestyle – Convivialità – COVID-19. Quest'ultimo si è imposto nell'analisi come nelle nostre vite: imprevisto ed imprevedibile; il tema è stato riscontrato in diversi post, soprattutto su Instagram.

Per ogni macro-tema sono state individuate, nelle caption dei post, delle keyword di riferimento che permettessero di catalogare i post nei diversi macro-temi:

- “Rinnovamento” → FUCHSIA - #fuchsia - fuchsia - fucsia - #pink - pink - Pink - new - NEW - New - DINNER'S READY - Dinner's Ready - READY - Ready - OCT 16 - Oct16 - October 16 - Oct 16 - è pronto - PRONTO - rebranding - REBRANDING - The New Barilla - #thinkpink - #fashionmeetspasta - #instapink - #thenewbarilla - ready - reinvents - CHANGE - ROSA - rosa - #newproject - box - prima volta
- “Fashion” → CAMP - #streetwear - Moda - #GCDSXBarilla - #gcdsxbarilla - #GCDS - GCDS - #gcds - gcds - #fashion - #hype - FRONT - hype - GCDS X BARILLA - wear - adoro - FLUO - Scarpe - #Milano - Milan - #milano - #barillaxgcds - moda - #collection - need - fashion - vestiti
- “Inclusione” → HOME - #home - #HOME - home - Home - inclusivity - family - STATEMENT - casa - women - love - Love - LOVE - #love - diversità - amore - Amore - etnie - orientamenti sessuali - anatomie - genderless - #inlove - #gay - cornucopia - #lgbt - PEOPLE - people - FAM - Daddy - cuore - #bro - #friends
- “Made in Italy” → SPAGHETTI - spaghetti - #spaghetti - Spaghetti - #parma - #pasta - pasta - PASTA - Pasta - #italy - #italia - CARBS - carbs - SOPHIA - #sophialoren - Sophia - Napoli -

Barilla – BARILLA - #barilla – barilla - sugo – N°5 – Italia – Italy – pizza – Venice - #braillasauc – pomodoro – pomodori - #parmiggiano

- “Lifestyle” → airplane - #NewYork – Hollywood – Paris - #model – image – vita – exploring – consumerism – winning - #inspiration – esclusivo - #dreaming - #london – Luxembourg – Madrid - #saturdaynight - #goodvibes – tourist - #fridaynight - #travel - #aboutlastweek - #style
- “Convivialità” → Cooking – cooking - party – DINNER – dinner – Dinner - fun – EAT – eat – cucino – appetito – pappa – pranzo – si mangia – famo – commensali – domenica – Domenica - CUCINA – #food - #sunday - #cooking - #chef – chef – cuoco – Chef - HOLIDAYS – Christmas – christmas - lunch – #dinner – Food – food - fame – hungry – recipe – cucina - dish
- “COVID-19” → restate – virus – insieme - #forza - #wearewithyou – quarantena – stay – prison - #stayhome - #quarantine – quarantine – outside – miss – crowds – stop - #quarantena - #lockdown – escape - #quarantinemood – resto.

Per la catalogazione dei post nei macro-temi si è fatto uso delle funzioni SE e REGEXMATCH dell'applicazione Fogli. La funzione REGEXMATCH consente di verificare se una porzione di un testo corrisponde ad un'espressione regolare, nel caso di specie, costituita dalle keyword.

Se si verifica la corrispondenza, grazie alla funzione SE, si ottiene come risultato il nome del macro-tema di riferimento, altrimenti, “Other”.

Si è, poi, proceduto con il conteggio del numero di post attribuibili ad ogni macro-tema e se ne è calcolata la percentuale sul totale. Il medesimo procedimento è stato adottato per tutti i social in esame (Instagram, Twitter, Youtube e Tik Tok).

I totali dei macro-temi, con le relative percentuali, sono stati riportati in tabelle su un foglio di lavoro Excel e ne sono stati ricavati i grafici. Per i contenuti di Instagram, Twitter e Youtube sono state, inoltre, riportate in tabella le percentuali relative ai due livelli di comunicazione (verticale ed orizzontale) rispetto al totale dei contenuti riscontrati sui singoli social e ne è stato riportato il grafico corrispondente. È bene specificare che nel livello di comunicazione verticale sono stati ricompresi non solo i post promananti da Barilla e GCDS, ma anche quelli del direttore creativo di quest'ultimo brand, nonché quelli dello staff coinvolto nello spot “Dinner's Ready” e nella campagna in generale. Quanto a Tik Tok, questa suddivisione non si è resa necessaria poiché tutti i post rinvenuti erano ascrivibili agli utenti.

Dato il maggior volume di post rinvenuti su Instagram, per questo specifico social essi sono stati catalogati anche in base ai mesi di pubblicazione, per poi verificarne il trend mensile mediante un line plot.

3.6.2 Reception analysis

Per analizzare il target di utenti autori dei post, essi sono stati considerati nella loro totalità, senza procedere ad una distinzione per social network ed escludendo coloro ai quali erano attribuibili più post sul medesimo social o su social diversi, nonché gli utenti autori di post ascrivibili alla comunicazione verticale delle aziende. Su un foglio di lavoro Excel, gli utenti sono stati divisi per genere; entrambi i generi sono stati, poi, suddivisi

per età, secondo un determinato range (-20 | 20-30 | 30-40 | 40+) e per occupazione (Influencer/Personaggio pubblico; Blogger; Professionista; Altro). Le informazioni sono state desunte attraverso i profili social degli utenti. Di tutti i dati sono state riportate le percentuali rispetto al totale dei due generi e, su di esse, sono stati costruiti i relativi istogrammi.

3.6.3 Sentiment analysis

Per analizzare le reazioni degli utenti ai post sulla campagna, su due fogli Excel sono stati riportati i commenti ai post Instagram di Barilla, di GCDS e di Giuliano Calza, nonché quelli al video “Dinner’s Ready” pubblicato sul canale Youtube di GCDS. Si è, poi, proceduto con il catalogarli in “Positivi”, “Negativi” e “Out of topic”. Una volta individuato il totale di ogni categoria, se ne è calcolata la percentuale che è stata riportata su un istogramma. Interpretando i commenti, quelli positivi e negativi sono stati divisi a loro volta in sottocategorie che ne esplicitassero la positività o la negatività.

Nello specifico, i commenti positivi sono stati catalogati in:

- Desiderio;
- Stupore;
- Ammirazione;
- Fashionable;
- Where to buy (in questa voce sono stati ricompresi quei commenti di utenti interessati al pack limited edition o alla capsule e che chiedevano come e dove acquistarli);
- Difesa (in questa voce sono stati ricompresi quei commenti a difesa di Barilla verso coloro che ancora l'accusavano di omofobia).

I commenti negativi, invece, sono stati catalogati in:

- Diffidenza;
- Trash;
- Omofobia (in questa voce sono stati ricompresi quei commenti di utenti che rivangavano i fatti del 2013);
- Disprezzo;
- Bassa qualità;
- Scarsità di distribuzione (in questa voce sono stati ricompresi i commenti di utenti che lamentavano una difficoltà di reperimento del pack limited edition a causa della scarsa presenza di store Esselunga nel Centro e Sud Italia);
- Ortografia (in questa voce sono stati ricompresi i commenti di utenti che non hanno apprezzato la e maiuscola apostrofata e non accentata del claim “E’ pronto” nello spot “Dinner’s Ready”).

Si è, poi, proceduto con il ricavare le percentuali di ogni sottocategoria sul totale dei commenti positivi/negativi ed i relativi grafici.

3.7 Risultati

3.7.1 Content analysis Instagram

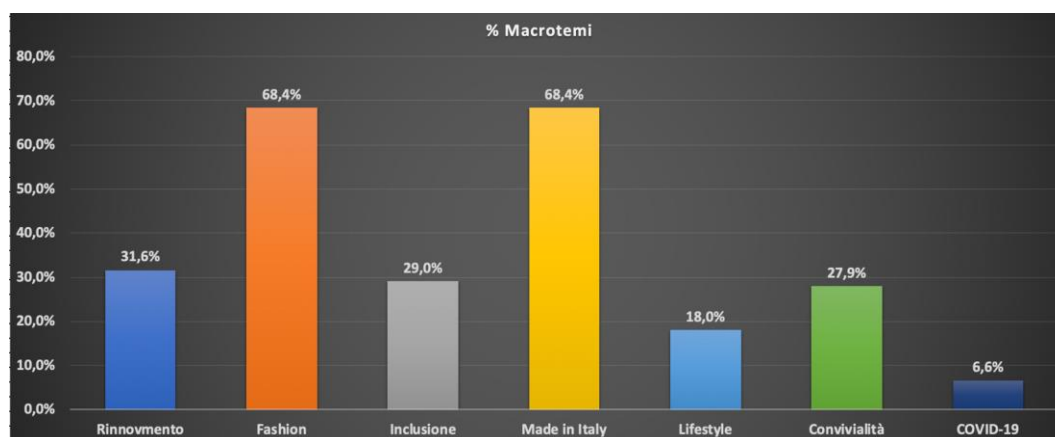


Grafico1: % Macro-temi content analysis Instagram

I post Instagram oggetto di analisi sono stati 272 e la quasi totalità è rientrata in più macro-temi contemporaneamente. Spiccano “Fashion” e “Made in Italy”, rientranti a pari merito in 186 post e costituenti il 68,4% del totale; seguono “Rinnovamento”, rientrante in 86 post costituenti il 31,6%; “Inclusione”, rientrante in 79 post costituenti il 29%; “Convivialità”, rientrante in 76 post costituenti il 27,9%; “Lifestyle”, rientrante in 49 post costituenti il 18%. In ultimo, “COVID-19”, apparso da marzo 2020 e rientrante in 18 post costituenti il 6,6%. La distribuzione dei macro-temi è più omogenea rispetto agli altri social, laddove alcuni di essi non sono stati riscontrati affatto.

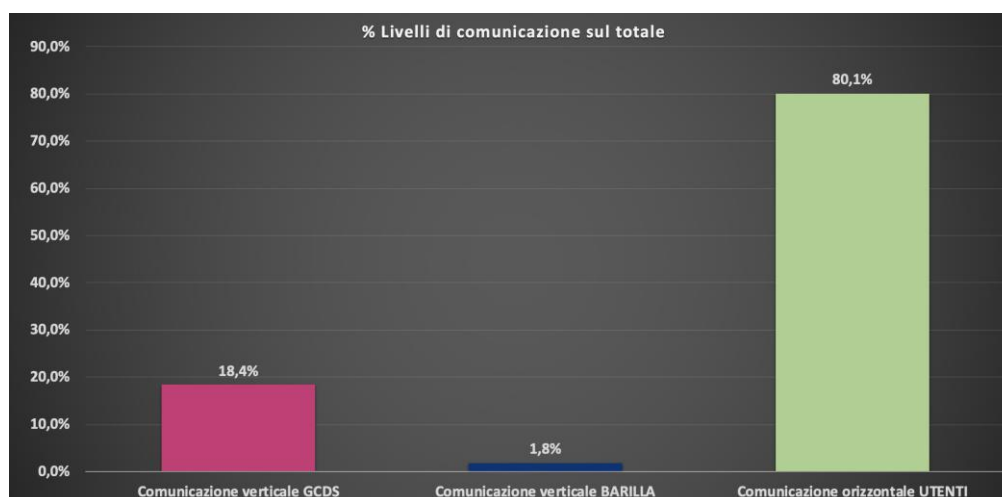


Grafico 2: % livelli di comunicazione Instagram

Dei 272 post Instagram, soltanto 5 sono ascrivibili alla comunicazione verticale di Barilla, costituente l'1,8% del totale, a conferma della determinazione aziendale di avvalersi di canali di terze parti; 50 sono ascrivibili alla comunicazione verticale di GCDS, costituente il 18,4%. Ben 218 post sono, invece, ascrivibili alla comunicazione orizzontale degli utenti, costituente l'80,1%. Dai risultati sembra che gli utenti abbiano

formulato nuove percezioni del brand, viste le buone percentuali di macro-temi quali “Rinnovamento” ed “Inclusione” e l’ottimo risultato di “Fashion”.

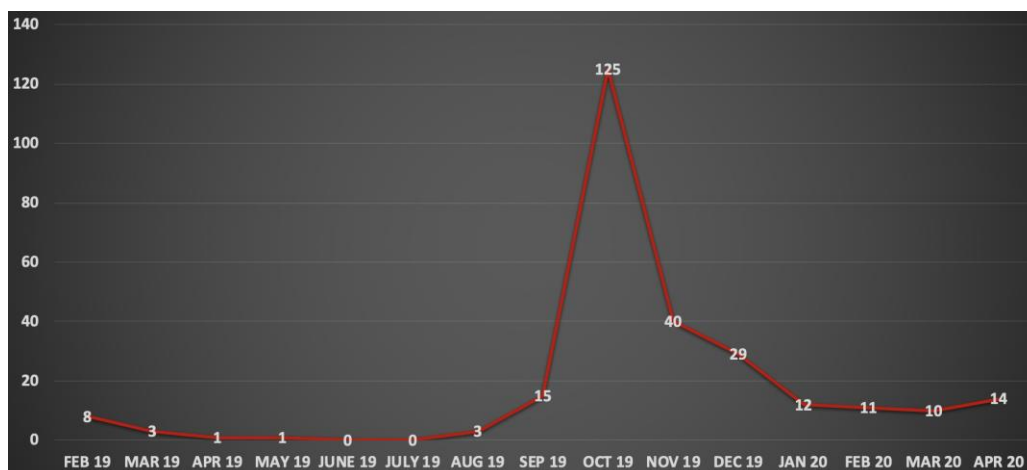


Grafico 3: trend mensile post Instagram

Dal trend mensile dei post si è rilevata una maggiore frequenza nei mesi compresi da settembre 2019 a gennaio 2020, con andamento relativamente costante fino ad aprile 2020. Il picco si è toccato ad ottobre 2019 con 125 post. Il trend conferma quanto rilevato dagli strumenti di analisi dell’interesse per le keyword, di cui sopra si è detto.

3.7.2 Content analysis Twitter

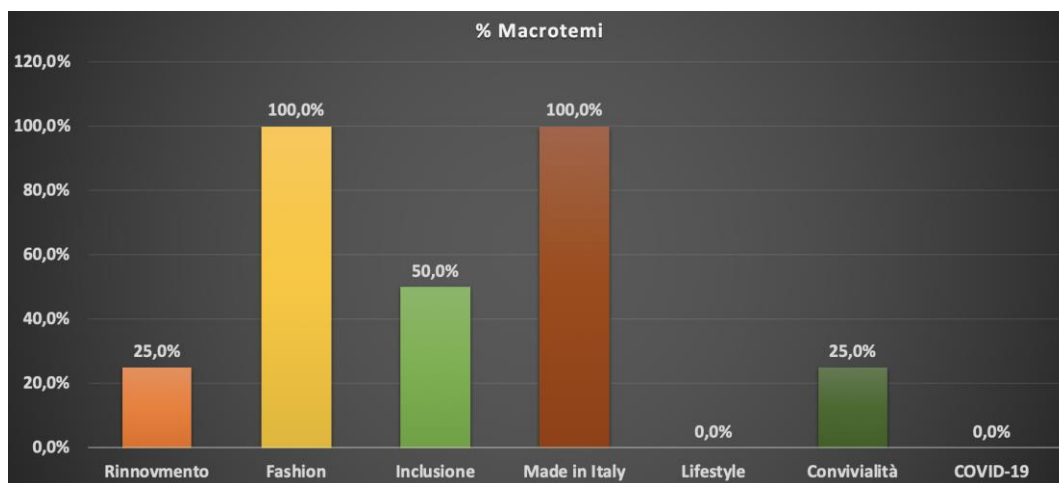


Grafico 4: % Macro-temi content analysis Twitter

I tweet rinvenuti sono stati solo 4, tutti rientranti in più macro-temi contemporaneamente. “Fashion” e “Made in Italy” rientrano in tutti e 4, quindi costituiscono il 100%; seguono “Inclusione”, rientrante in 2 tweet costituenti il 50%; “Rinnovamento” e “Convivialità”, rientranti a pari merito in un tweet costituente il 25%. I macro-temi “Lifestyle” e “COVID-19” non sono stati riscontrati.

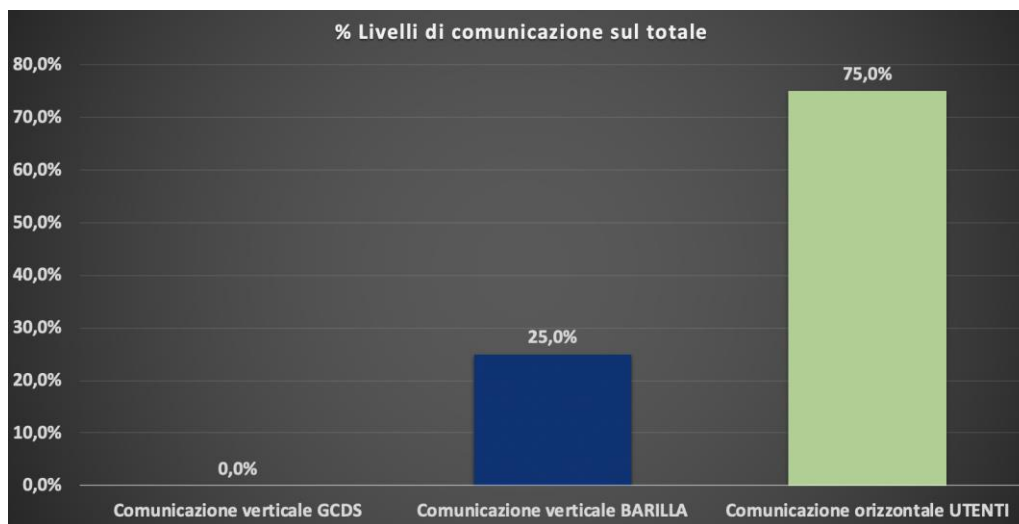


Grafico 5: % livelli di comunicazione Twitter

Dei 4 tweet, soltanto uno è ascrivibile alla comunicazione verticale di Barilla, costituente il 25% del totale; nessuno è ascrivibile alla comunicazione verticale di GCDS. I 3 rimanenti sono, quindi, ascrivibili alla comunicazione orizzontale degli utenti e costituiscono il 75% del totale.

Anche da questi risultati sembra che gli utenti abbiano formulato nuove percezioni del brand, visti gli ottimi risultati di macro-temi quali “Rinnovamento”, “Fashion” e “Inclusione”.

3.7.3 Content analysis Youtube

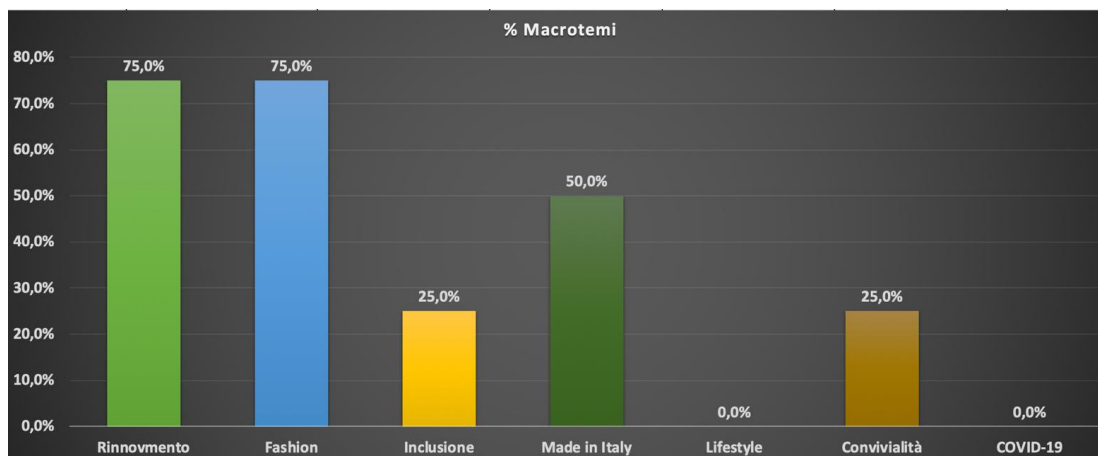


Grafico 6: % Macro-temi content analysis Youtube

Anche in questo caso sono stati rinvenuti soltanto 4 video. Spiccano, questa volta, “Rinnovamento” e “Fashion”, rientranti a pari merito in 3 video costituenti il 75% del totale; segue “Made in Italy”, rientrante in due video costituenti il 50%; in ultimo “Inclusione” e “Convivialità”, rientranti in un video e costituenti a pari merito il 25%. Di nuovo, “Lifestyle” e “COVID-19” non sono stati riscontrati.

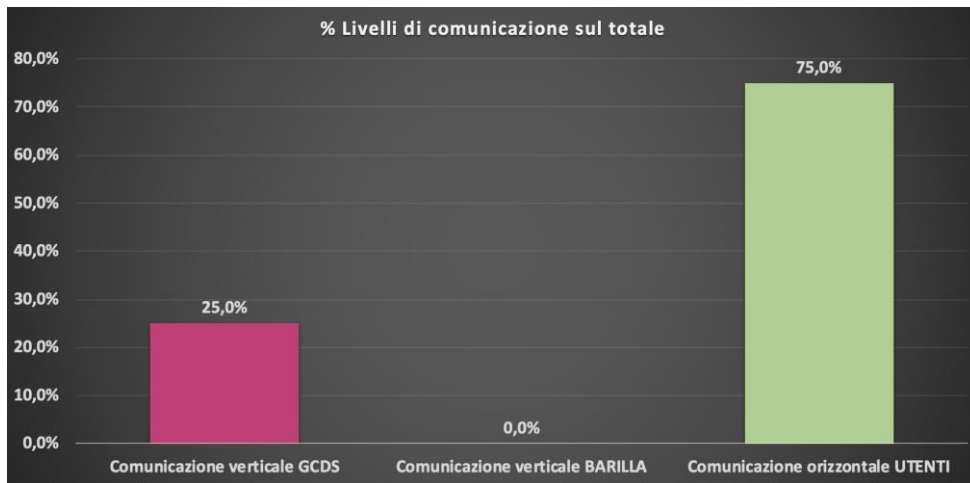


Grafico 7: % Livelli di comunicazione Youtube

Dei 4 video, soltanto uno è ascrivibile alla comunicazione verticale di GCDS (il cortometraggio “Dinner’s Ready”), costituente il 25% del totale; nessuno è ascrivibile alla comunicazione di Barilla.

I 3 rimanenti sono ascrivibili alla comunicazione orizzontale degli utenti e costituiscono il 75% del totale. Visiti gli ottimi risultati di macro-temi quali “Rinnovamento” e “Fashion” e il discreto risultato di Inclusione, sembra che gli utenti abbiano formulato nuove percezioni del brand.

3.7.4 Content analysis Tik Tok

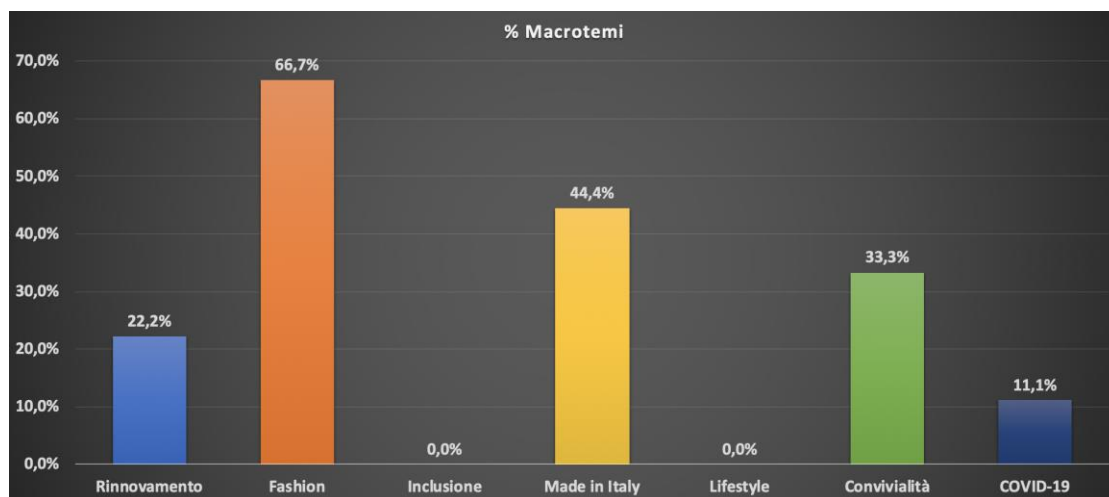


Grafico 8: % Macro-temi content analysis Tik Tok

Sono stati rinvenuti 9 video, interamente ascrivibili alla comunicazione orizzontale degli utenti. Spicca il macro-tema “Fashion”, rientrante in 6 video costituenti il 66,7% del totale; segue “Made in Italy”, rientrante in 4 video costituenti il 44,4%; “Convivialità”, rientrante in 3 video costituenti il 33,3%; “Rinnovamento”, rientrante in 2 video costituenti il 22,2%. In ultimo, “COVID-19”, rientrante in un solo video costituente l’11,1% del totale. “Inclusione” e “Lifestyle” non sono stati riscontrati.

L'ottimo risultato del macro-tema "Fashion" e il discreto di "Rinnovamento" sono indicativi di una mutata percezione del brand da parte degli utenti, sebbene i macro-temi "Inclusione" e "Lifestyle" siano assenti.

3.7.5 Reception analysis

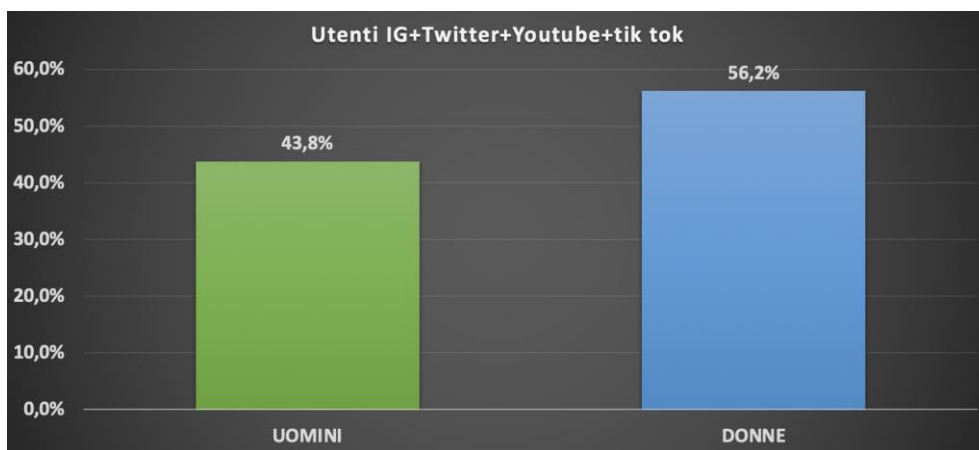


Grafico 9: % generi utenti IG + Twitter + Youtube + Tik Tok

Su un totale di 194 utenti tra i quattro social network, 85 sono costituiti da uomini e corrispondono al 43,8% del totale; 109, invece, sono donne e corrispondono al 56,2% del totale.

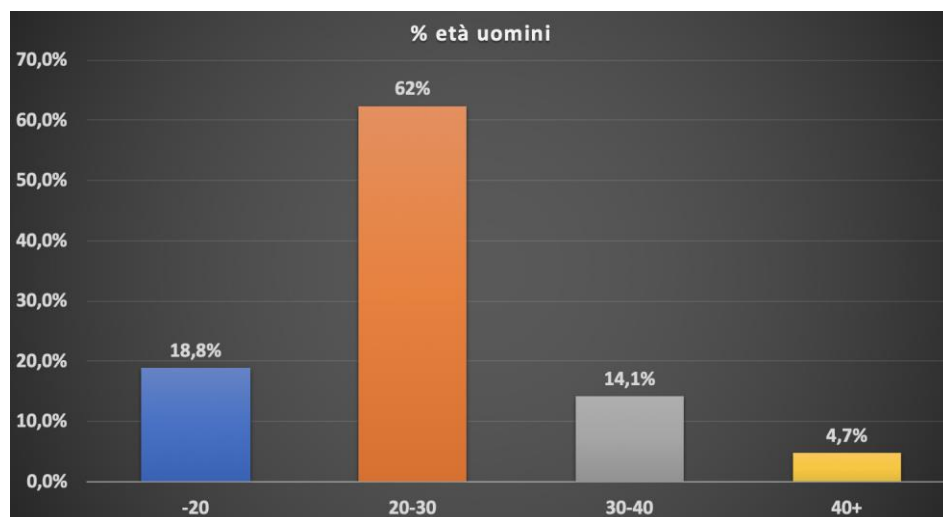


Grafico 10: % età uomini

53 uomini rientrano nella fascia di età 20-30 e costituiscono il 62% del totale del genere; seguono 16 uomini under 20, costituenti il 18,6%; 12 rientranti nella fascia 30-40, costituenti il 14,1% e solo 4 rientranti nella fascia over 40, costituenti il 4,7% del totale del genere.



Grafico 11: % occupazioni uomini

Quanto all'occupazione, 36 uomini, costituenti il 42,4% del totale del genere rientrano nella categoria "Altro", dove sono stati ricompresi gli studenti e gli utenti dei quali non si è riusciti a risalire all'occupazione attraverso il profilo social. 21 uomini, costituenti il 24,7% sono influencer o personaggi pubblici del mondo della moda e dello spettacolo; 16, costituenti il 18,8% sono professionisti; 12, costituenti il 14,1% del totale del genere sono blogger.

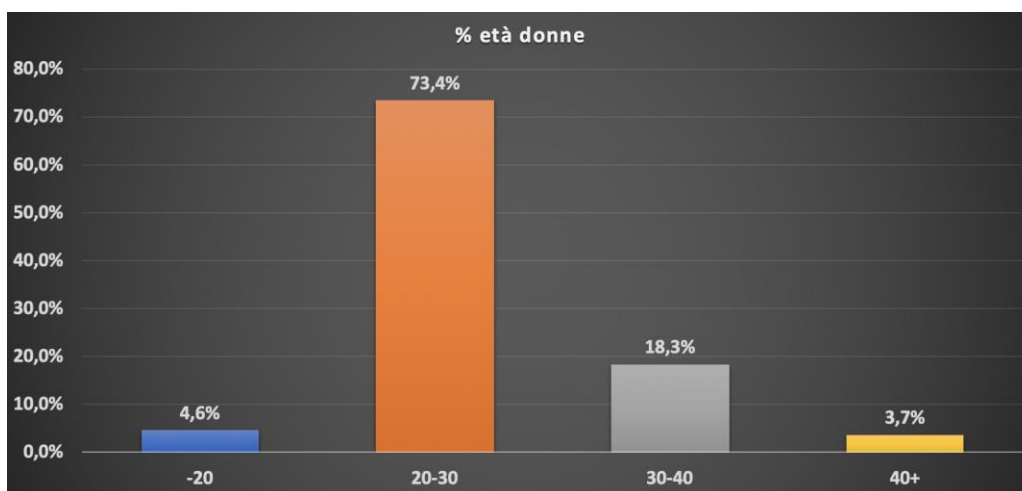


Grafico 12: % età donne

Anche le donne rientrano per la maggior parte nella fascia d'età 20-30, con 80 utenti costituenti il 73,4% del totale del genere; seguono 20 donne nella fascia 30-40, costituenti il 18,3%; 5 under 20, costituenti il 4,6% e 4 over 40, costituenti il 3,7% del totale del genere.

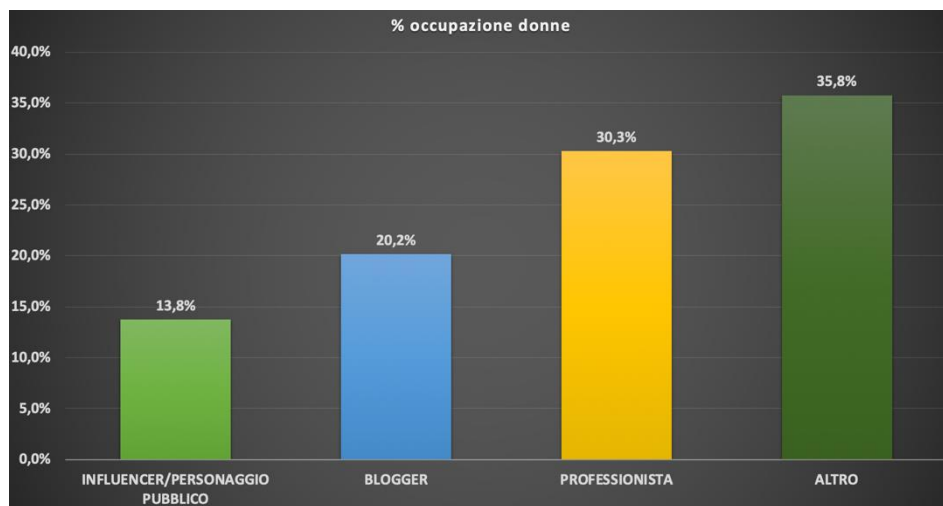


Grafico 13: % occupazioni donne

Quanto all'occupazione, 39 donne rientrano nella categoria "Altro" e costituiscono il 35,8% del totale del genere; seguono 33 professioniste, costituenti il 30,3%; 22 blogger, costituenti il 20,2% e 15 influencer o personaggi pubblici del mondo della moda e dello spettacolo, costituenti il 13,8% del totale del genere. Dai risultati è possibile affermare che il target dei Millennials è stato pienamente raggiunto, quello della Generazione X non ha dato risultati altrettanto incoraggianti.

3.7.6 Sentiment analysis Instagram

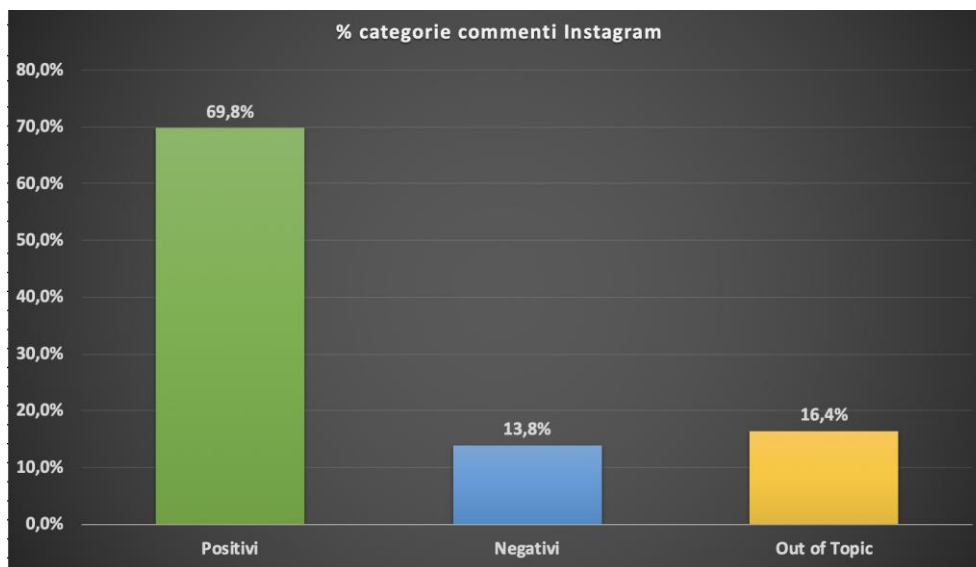


Grafico 14: % categorie commenti Instagram

Su un totale di 810 commenti raccolti sui post Instagram di Barilla, GCDS e di Giuliano Calza, ben 565 sono risultati positivi, costituenti il 69,8% del totale; 112 negativi, costituenti il 13,8% e 133 out of topic, costituenti il 16,4%.

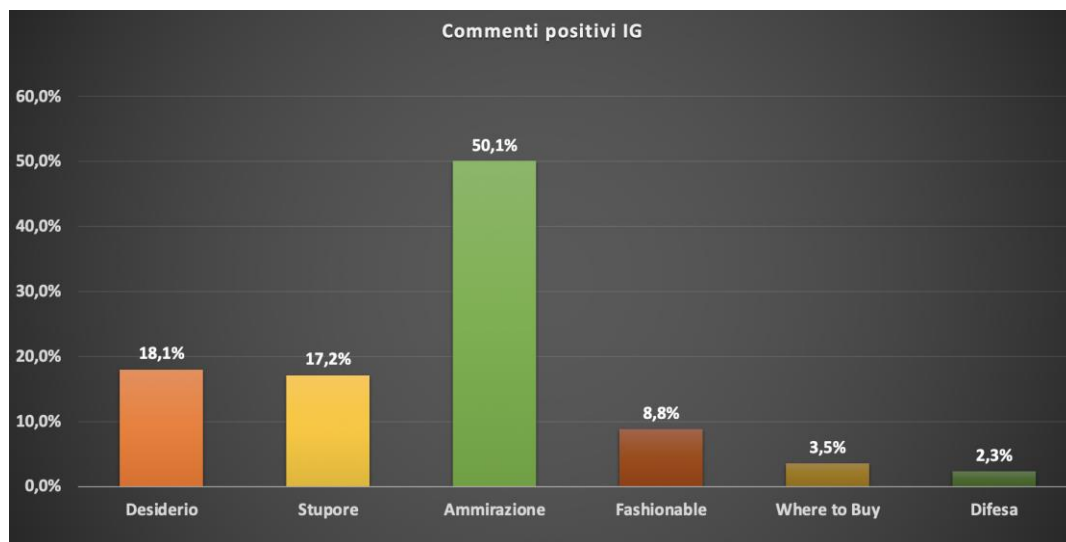


Grafico 15: % categorie commenti positivi Instagram

Rispetto alle sottocategorie con le quali sono stati interpretati, i commenti di tenore positivo si sono posizionati come segue: 102, costituenti il 18,1% del totale dei commenti positivi riflettono il desiderio di acquistare il pack o la capsule; 97, costituenti il 17,2% riflettono lo stupore degli utenti per la collaborazione tra i due brand; 283, costituenti il 50,1% riflettono ammirazione; 50, costituenti l'8,8% riflettono l'aspetto fashion e di tendenza della collaborazione e sono stati ricompresi nella sottocategoria "Fashionable"; 20, costituenti il 3,5% riflettono l'interesse degli utenti a sapere come e dove comprare il pack o la capsule; infine, 13, costituenti il 2,3% sono commenti di difesa verso Barilla rivolti a chi ancora l'ha accusata di omofobia.

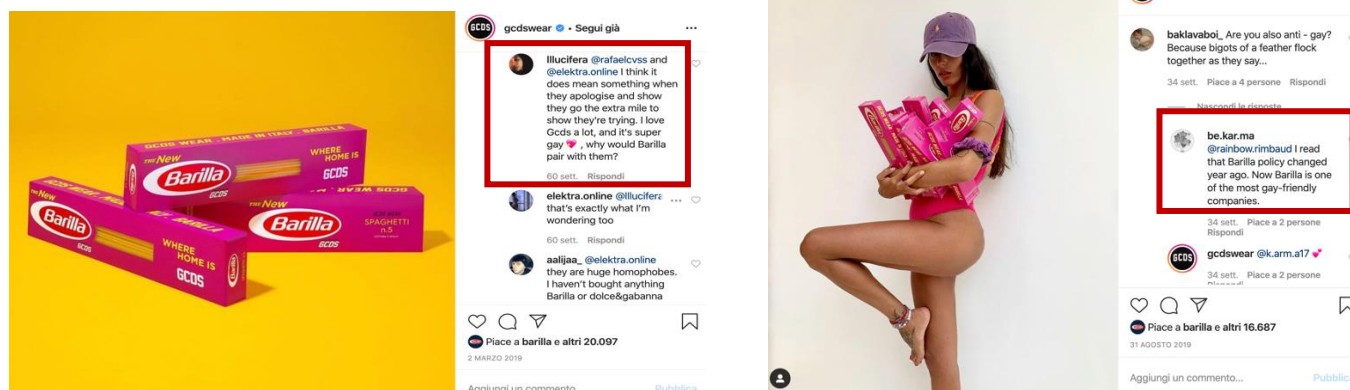


Figura 62: esempi commenti di difesa Instagram
Fonte: instagram.com

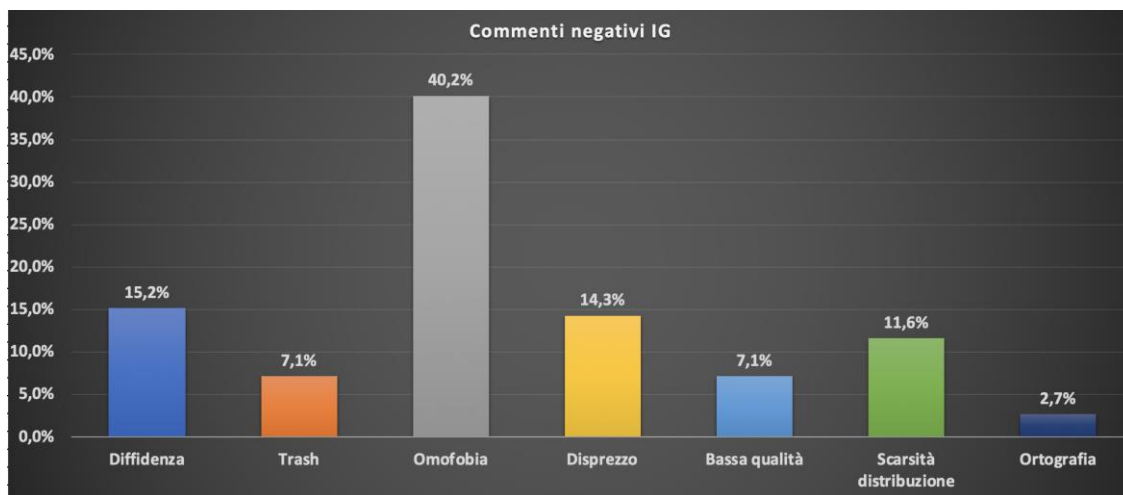


Gráfico 16: % categorie commenti negativi Instagram

Quanto ai commenti negativi, il loro posizionamento nelle sottocategorie con le quali sono stati interpretati è il seguente: 17, costituenti il 15,2% del totale dei commenti negativi, riflettono la diffidenza degli utenti verso la collaborazione tra i due brand; 8, costituenti il 7,1%, sono rientrati nella sottocategoria “Trash” e riflettono l’opinione dei consumatori sulla mancanza di gusto nella collaborazione tra i brand; la maggior parte, 45, riflette le accuse di omofobia rivolte a Barilla e costituisce il 40,2% del totale dei commenti negativi. Ancora, 45 commenti, costituenti il 14,3%, riflettono disprezzo da parte degli utenti che si sono espressi con parole o emoticon particolarmente forti; 8, costituenti il 7,1%, riflettono l’opinione di utenti che si sono espressi circa la scarsa qualità della pasta Barilla rispetto ad altri brand; 13, costituenti l’11,6%, riflettono l’opinione di utenti che lamentano la scarsa distribuzione del pack limited edition poiché gli store Esselunga sono presenti prevalentemente nel Nord Italia; infine, 3 commenti, costituenti il 2,7% del totale dei negativi, appartengono ad utenti che hanno contestato la e maiuscola apostrofata invece che accentata nel claim di “Dinner’s Ready” e sono stati ricompresi nella sottocategoria “Ortografia”.

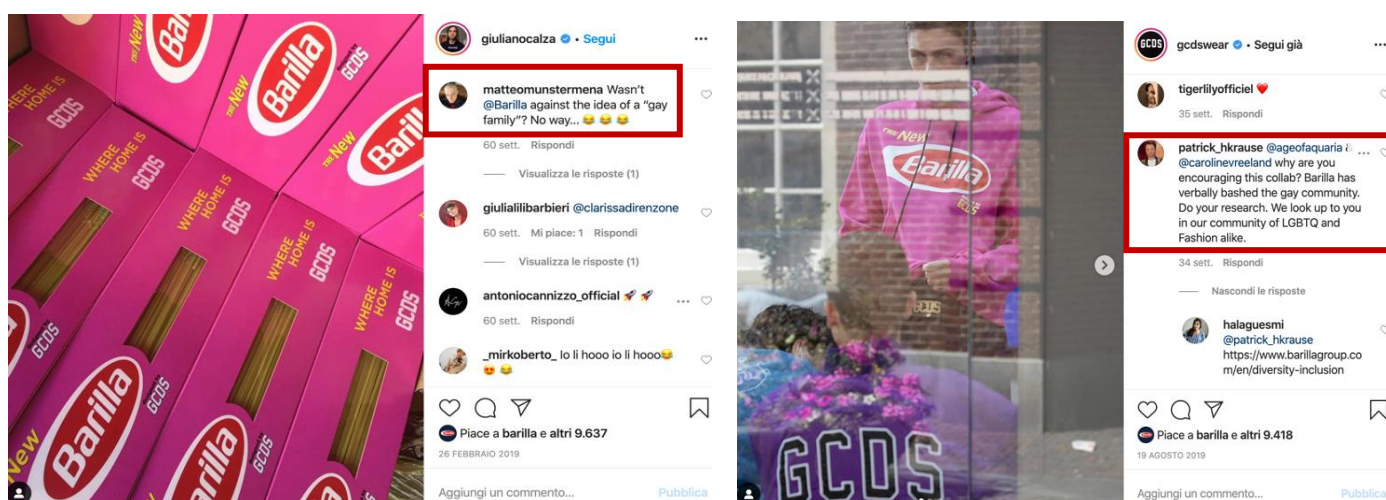


Figura 63: esempi commenti accuse di omofobia Instagram
Fonte: instagram.com

3.7.7 Sentiment analysis Youtube

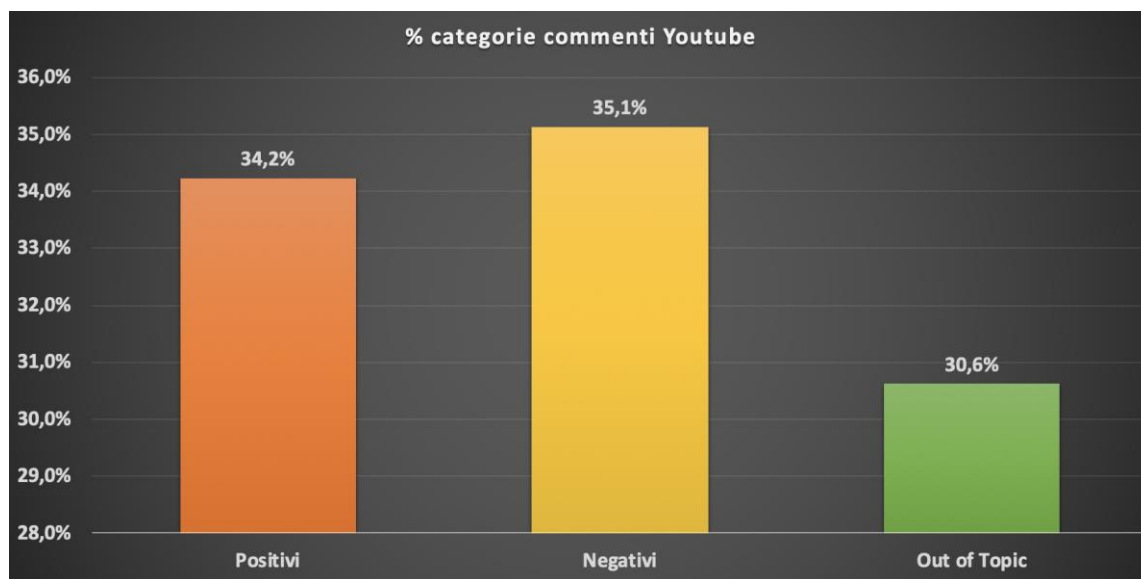


Grafico 17: % categorie commenti Youtube

Su un totale di 111 commenti raccolti sul video dello spot “Dinner’s Ready” pubblicato sul canale Youtube di GCDS, 38, costituenti il 34,2% del totale, sono risultati positivi; 39, costituenti il 35,1%, negativi; 34, costituenti il 30,6%, out of topic. In questo caso, la differenza tra le tre categorie è minima.

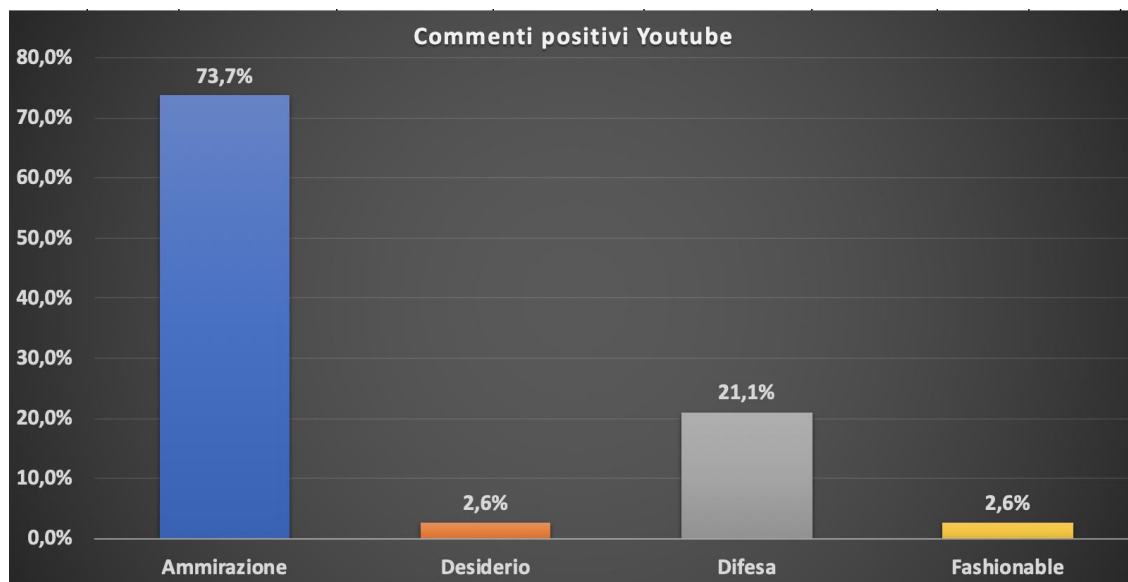


Grafico 18: % sottocategorie commenti positivi Youtube

Questa volta, i commenti positivi sono rientrati soltanto in 4 delle 6 sottocategorie: 28, costituenti il 73,7% del totale dei commenti positivi, riflettono l’ammirazione degli utenti; soltanto 1, costituente il 2,6%, riflette il desiderio di acquisto; 8, costituenti il 21,1%, sono commenti di difesa verso le accuse di omofobia a Barilla; infine, 1, costituente il 2,6% riflette l’apprezzamento dell’aspetto fashion e di tendenza della collaborazione e rientra nella sottocategoria “Fashionable”.



Figura 64: esempi commenti positivi Youtube
Fonte: youtube.com

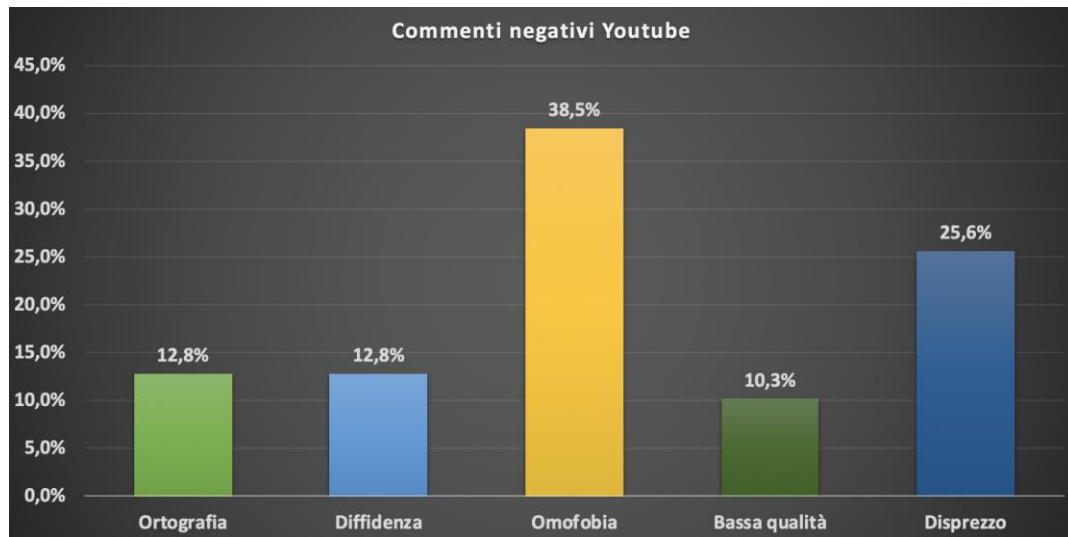


Grafico 19: % sottocategorie commenti negativi Youtube

Anche i commenti negativi sono rientrati solo in alcune delle sottocategorie individuate: 5, costituenti il 12,8% del totale dei commenti negativi, appartengono ad utenti che hanno contestato la e maiuscola apostrofata invece che accentata nel claim di “Dinner’s Ready” e sono stati ricompresi nella sottocategoria “Ortografia”; 5, costituenti il 12,8%, riflettono la diffidenza degli utenti verso la collaborazione; la maggior parte, 15 commenti, riflette le accuse di omofobia rivolte a Barilla e costituisce il 38,5%; 4 commenti, costituenti il 10,3%, riflettono l’opinione degli utenti sulla bassa qualità della pasta Barilla; infine, 10, costituenti il 25,6% riflettono disprezzo da parte degli utenti.

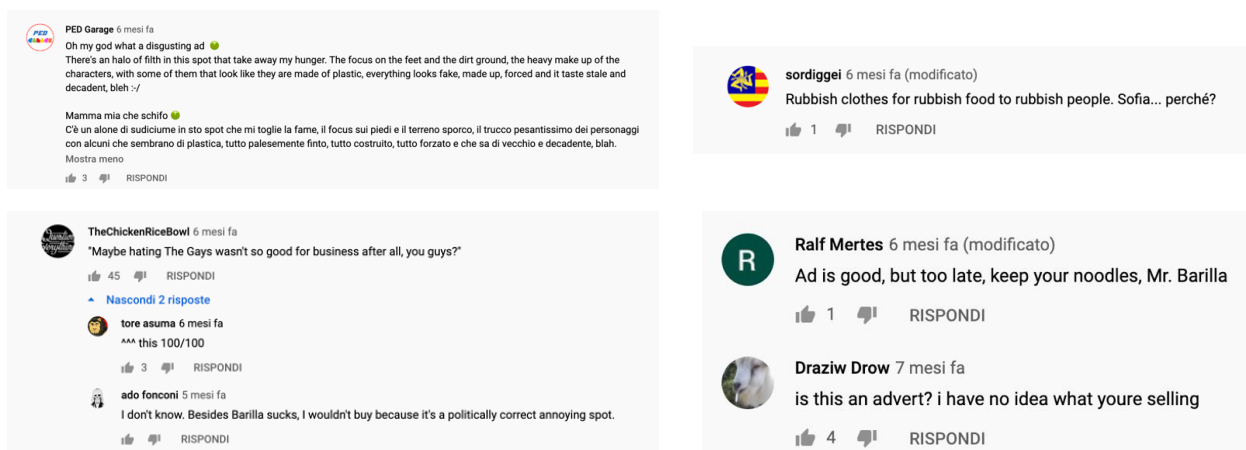


Figura 65: esempi commenti negativi Youtube
Fonte: youtube.com

3.8 Discussione

Facendo sintesi di quanto rilevato dalle analisi, è possibile affermare che dagli strumenti di analisi delle keyword e del trend di follower dell'account Instagram di Barilla è emerso che per entrambe le keyword, l'interesse non è andato oltre il territorio italiano e si è manifestato prevalentemente tra agosto 2019 e dicembre 2019, con il picco massimo ad ottobre 2019, periodo di lancio della campagna.

L'interesse per regione ha presentato, invece, delle differenze: "GCDS X Barilla" ha fatto registrare interesse soltanto nelle regioni della Lombardia e dell'Emilia-Romagna; "barilla GCDS", invece, ha offerto un dato più omogeneo sul territorio nazionale, coinvolgendo 12 regioni. "GCDS X Barilla" è stata ricercata maggiormente tramite desktop, mentre "barilla GCDS" da mobile. Entrambe hanno goduto di un'ottima competitività nella ricerca a pagamento e discreta in quella organica. "GCDS X Barilla" è stata oggetto di ricerca sia da parte di Millennials, che di utenti appartenenti alla Generazione X, con un peso maggiore di questi ultimi;

"barilla GCDS", invece, è stata oggetto di ricerca quasi esclusivamente da parte dei Millennials.

Quanto all'account Instagram di Barilla, esso ha registrato un incremento di follower nei mesi clou della campagna e nei giorni di lancio della capsule e del pack limited edition.

I risultati delle analisi effettuate sui post, sui commenti social e sul target di utenti hanno dimostrato l'efficacia di una campagna di marketing laddove lo storytelling abbia una grossa parte, come è stato in GCDS X Barilla, nel favorire il rebranding finalizzato al repositioning dell'azienda. Per Barilla rebranding è stato cambiamento dell'immagine aziendale per rispondere ai cambiamenti di costume sociale e per riconquistare la reputazione ferita dai fatti del 2013. GCDS X Barilla ha centrato l'obiettivo. Si specifica che l'aver centrato l'obiettivo postosi non ha significato, per Barilla, una rinuncia al sé ed ai propri valori chiave.

Dalla content analysis è emersa, infatti, una coesistenza di tradizione e novità, a formare un felice connubio. I macro-temi individuati hanno visto "Fashion" andare di pari passo con "Made in Italy" in termini di percentuali molto alte su Instagram e Twitter (68,4% e 100%), così da dare nuova declinazione ad uno dei valori cardine di Barilla. Fortemente percepiti anche i macro-temi "Rinnovamento" e "Inclusione"; quest'ultimo, tuttavia, assente su Tik Tok. Il macro-tema "Lifestyle" ha avuto un discreto successo (18%) soltanto su Instagram, sugli altri social esso non è risultato presente. Il buon successo del macro-tema "Convivialità" su tutti e quattro i social esaminati, testimonia che i vecchi temi di Barilla resistono.

La novità imprevista è costituita dai post Instagram facenti riferimento al COVID-19, esigui (6,6%), ma dei quali non si poteva tacere. Dal trend mensile dei post, verificato soltanto su Instagram per ragioni numeriche, si è rilevata una maggiore frequenza nei mesi compresi da settembre 2019 a gennaio 2020, con andamento relativamente costante fino ad aprile 2020. Il picco si è toccato ad ottobre 2019 con 125 post, confermando quanto rilevato dagli strumenti di analisi per l'interesse delle keyword. Su Instagram, Twitter e Youtube la maggior parte dei contenuti (80,1%; 75%; 75%) è ascrivibile alla comunicazione orizzontale degli utenti.

Quanto alla comunicazione verticale, su Instagram essa è prevalentemente ascrivibile a GCDS (18,4%).

La reception analysis ha rivelato che il target dei Millennials è stato pienamente raggiunto (73,4% delle donne e 62% degli uomini nel range 20-30; 18,3% delle donne e 14% degli uomini nel range 30-40); risultati non altrettanto incoraggianti quanto all'obiettivo di raggiungere la Generazione X, che mostra percentuali molto basse sia negli uomini che nelle donne. Provando a risalire alle occupazioni del target, è emerso che una percentuale significativa delle donne è professionista (30,3%); degli uomini, invece, il 24,7% è rientrato nella categoria "Influencer/Personaggio pubblico". Si può, quindi, affermare che il target a cui l'azienda mirava sia stato parzialmente raggiunto.

Dalla sentiment analysis è emerso che le reazioni degli utenti alla campagna sono state massimamente positive su Instagram (69,8%) e, la metà di esse (50,1%), riflette l'ammirazione per la collaborazione.

Gli esigui commenti negativi (13,8%) riflettono, per la maggior parte, le accuse di omofobia rivolte a Barilla (40,2%). Su Youtube, invece, la differenza tra le percentuali di commenti positivi e negativi è minima e vede prevalere, per soli 0,9 punti percentuali, i negativi (35,1%). Ancora, la maggior parte di questi riflette le accuse di omofobia per Barilla (38,5%). Quanto ai positivi, la maggior parte (73,7%) riflette l'ammirazione per la collaborazione. Tuttavia, data la superiorità numerica dei commenti rinvenuti su Instagram, è possibile affermare che, tutto sommato, la campagna sia stata accolta positivamente.

CONCLUSIONI

Il presente lavoro ha avuto ad oggetto la campagna di marketing GCDS X Barilla, frutto di partnership e cobranding, e costante di un pack fucsia limited edition di spaghetti n.5, disegnato dal direttore creativo del brand di streetwear e venduto presso 90 store Esselunga; una capsule collection di capi genderless realizzata da GCDS e un cortometraggio d'autore con protagonista la mitica Sophia Loren.

Ci si è mossi lungo tre capitoli, il primo dei quali è stato una vera e propria dissertazione della letteratura sullo storytelling, mezzo usato all'interno della campagna di marketing presa in esame, per la realizzazione del cortometraggio "Dinner's Ready". Partendo dall'arte antica della narrazione orale e avvalendosi di molti esempi ricavati dalla letteratura, è stato presentato lo storytelling quale scienza applicabile all'impresa, che lo ha saputo utilizzare come strumento di content marketing. Quest'ultimo è stato tratteggiato nei suoi requisiti fondamentali, sostenuti da letteratura, per giungere a disegnare il connubio inscindibile con lo storytelling, al fine della costruzione di racconti pregni di contenuti emozionanti e coinvolgenti che sappiano raggiungere il cuore del pubblico.

Lo storytelling è stato, poi, presentato nelle sue vesti di racconto di un'impresa, per agganciarlo al brand e coglierlo nella sua realtà di strumento atto a costruire un racconto intorno al brand ed al prodotto.

Sono state esposte le fasi dell'azione drammatica lungo le quali la narrazione si snoda, la storylistening trance experience, nonché l'apporto della semiotica finalizzato all'analisi di una storia.

In tal senso, si è argomentato dei livelli di produzione di senso, degli attanti, delle fasi della sequenza narrativa. Se è vero che si è andati alla ricerca di antiche forme di storytelling, è altrettanto vero che esso è stato scandagliato anche nelle sue forme più attuali, nel contesto dei social media e del così detto web 2.0; contesti nei quali, ad opera degli utenti, posti su un piano di parità con le aziende, si assiste a co-creazioni contenutistiche che esprimono il desiderio di condividere il proprio dato esperienziale con una community fatta di propri simili. Non è mancato un passaggio sul framework del Brand-Value-Telling-Journey, finalizzato all'implementazione di una strategia di branding che sappia rispondere al mutamento dei processi decisionali dei consumatori e delle cui cinque fasi lo storytelling funge da *trait d'union*.

Allo storytelling si è guardato anche quale essenza della strategia di cultural branding, l'unico modello di branding applicabile ai così detti brand iconici.

Poiché protagonista di questo lavoro è stato un brand di pasta, è piaciuto a chi ha scritto dedicare un passaggio al food storytelling, colto nelle sue capacità di veicolare l'esigenza di nutrirsi di prodotti genuini e salutarì, nel tentativo di allontanare i giovanissimi dal così detto cibo spazzatura.

Dalla disamina della letteratura presentata nel primo capitolo è emerso che alcuno spazio è stato dato allo storytelling quale tecnica per realizzare un rebranding aziendale, inteso in questa sede quale cambiamento dell'immagine del brand dovuto ad un cambiamento dei costumi sociali, finalizzato al repositioning.

Ci si è focalizzati, dunque, sull'efficacia della campagna GCDS X Barilla, realizzata anche implementando la tecnica dello storytelling, nel modificare la percezione di Barilla nella mente di nuovi consumatori target.

Si è dimostrato che l'azienda, dopo la tempesta industriale del 2013 che ne determinò la grave crisi reputazionale, con un'efficace strategia di rebranding, ha saputo parlare con nuovi linguaggi ad un nuovo mercato, cui ha offerto un'immagine di sé rinnovata per giungere ad un riposizionamento nel mercato.

Rebranding e repositioning convivono in un rapporto simbiotico di interdipendenza, laddove il repositioning è di sicuro l'obiettivo che con una strategia di rebranding si vuole perseguire (Laurent e Lambkin, 2006; Stuart e Muzellec, 2004; Zahid e Raja, 2014). È stato d'interesse verificare come lo strumento narrativo dello storytelling si prestasse al conseguimento di tale obiettivo. Lo storytelling per dare una nuova declinazione al

proprio brand Heritage, per giungere a narrare una storia nuova, che sapesse intellegere il costume mutato da un punto di vista sociale e nella quale un nuovo target di consumatori potesse sentirsi protagonista.

Barilla ha costruito le sue fortune anche attraverso lo storytelling, con il quale ha sapientemente letto il suo tempo. Il secondo capitolo di questo lavoro ha visto come protagonista assoluta Barilla, la sua storia, e quella degli uomini che hanno fatto della sua Casa la Casa degli italiani e del mondo.

La storia della Casa parmense è stata seguita dai suoi albori con dovizia di particolari, dando luogo ad una ricostruzione del cammino verso il successo ricca di dettagli e curiosità attinti dall'Archivio Storico online.

Dalla stessa fonte sono stati tratti cinque spot televisivi, appartenenti ad anni diversi, dalla dettagliatissima descrizione dei quali si è potuta seguire l'evoluzione dello storytelling, sempre usato ai fini di interpretare i tempi e i costumi sociali.

Largo spazio si è dato al brand Heritage, sia da un punto di vista letterario, che calato nella situazione di Barilla, che di esso ha fatto il suo elemento di differenziazione nel mercato e che ha sempre strenuamente difeso, sino ad allontanarsi dai costumi sociali, frattanto radicalmente mutati.

Non si è taciuto dell'“incidente” del 2013, dovuto alle dichiarazioni improvvise rilasciate dal Presidente ai microfoni de “La Zanzara” e della “tempesta di fuoco” scatenatasi sui social media a seguito di esse, sfociata in una grave crisi reputazionale dell'azienda. Neppure si è taciuto sulle contromisure, dapprima interne e poi esterne, adottate subitaneamente dall'azienda, per la quale, da quel momento, si è aperto un percorso nuovo, mai abbandonato, e che ha fatto di Barilla un'azienda decisamente Gay-Friendly, che ha raggiunto più volte il massimo punteggio nel Corporate Equality Index.

Il terzo capitolo si è aperto con una dissertazione sociologica sulle discriminazioni sofferte dalla comunità LGBT nel tempo e nel mondo, per introdurre il tema del social marketing e la letteratura ad esso collegata.

La funzione del marketing di farsi latore di uguaglianza e libertà e, più in generale, di condotte corrette e di essere promotore di un cambiamento sociale e comportamentale, è stata approfondita dettagliatamente, nonché attualizzata alla questione COVID-19. Un'attenzione specifica è stata dedicata all'advertising inclusivo della comunità LGBT, nonché dell'applicazione che di esso è stata fatta nel tempo da sempre più aziende che si sono lanciate alla conquista del “Dream Market”. Sono stati disegnati i requisiti che un'azienda deve possedere per poter essere considerata Gay-Friendly, nonché dei rapporti che si instaurano tra quest'ultima e la comunità LGBT.

È stata, poi, la volta di GCDS X Barilla; intanto si è presentato GCDS come azienda nei suoi valori fondanti, celebrativi di inclusione, diversità e bellezza oltre ogni stereotipo, per giungere ad una presentazione a tutto tondo della campagna, dai pack fucsia venduti all'Esselunga, alla capsule collection, entrambi nel segno di “The New Barilla”, a “Dinner's Ready”, arricchita da informazioni circa gli obiettivi della campagna, il target di riferimento e i canali di comunicazione scelti, ottenute da un'interlocuzione con Barilla.

Quanto a “Dinner's Ready”, il cortometraggio è stato letteralmente passato al setaccio; esaminato scena per scena per delinearne lo storytelling, la simbologia e i valori sottostanti con i quali Barilla ha presentato la sua nuova Casa, che sa includere chiunque. Valori vecchi e valori nuovi sono stati mescolati in un armonioso equilibrio, celebrando la bellezza, la diversità, la voglia di stare insieme a chi si sceglie, arrivando a disegnare un nuovo tipo di famiglia. Un passaggio specifico è stato dedicato ai canali attraverso i quali la campagna è stata veicolata, abbinando le informazioni pervenute dall'azienda a quelle reperite online.

È piaciuto a chi ha scritto segnalare altri casi di collaborazione tra fashion e food che sono stati individuati in Dolce & Gabbana e il Pastificio Di Martino e Chiara Ferragni ed Oreo.

Per entrambe sono stati tratteggiati gli elementi in comune con quella oggetto di questo lavoro, ma anche quelli di distinzione.

È stata, poi, la volta della parte strettamente empirica, la quale si è aperta presentando i risultati pervenuti dagli strumenti di analisi delle keyword e dei relativi KPI, nonché del trend di follower dell'account Instagram di Barilla. Nello specifico, ci si è avvalsi di Google Trends, e dei siti Neil Patel e Ninjalitics.

È stata, poi, effettuata un'analisi qualitativa di triplice natura: content analysis dei post rinvenuti sui diversi social network, guardando sia al flusso di comunicazione verticale ascrivibile alle aziende, che al flusso orizzontale ascrivibile agli utenti; reception analysis del target di utenti; sentiment analysis delle reazioni degli utenti alla campagna.

Per la content analysis sono stati rinvenuti contenuti in larga parte su Instagram, pochi su Twitter, Youtube e Tik Tok. Ci si è avvalsi delle funzioni SE e REGEXMATCH dell'applicazione Fogli di Google Drive per collocare i post in sette macro-temi, individuando delle keyword di riferimento.

Dai risultati è emerso un connubio tra tradizione e novità, dato che macro-temi come "Fashion", "Rinnovamento" e "Inclusione" hanno registrato ottimi risultati, così come "Made in Italy" e "Convivialità" che sono, di certo, espressione dell'Heritage di Barilla, che ha assunto, così, nuove connotazioni.

Il macro-tema "Lifestyle", invece, non ha avuto grande successo. Non è rimasto estraneo il macro-tema "COVID-19", senz'altro non previsto né prevedibile dalle due aziende, sebbene con percentuali molto basse. La maggior parte dei contenuti su tutti i social esaminati è risultata ascrivibile alla comunicazione orizzontale degli utenti. Il trend mensile dei post Instagram ha confermato quanto emerso dagli strumenti di analisi dell'interesse per le keyword.

Dalla reception analysis è emerso che il target dei Millennials è stato pienamente raggiunto, sia per gli uomini, che per le donne; quello della Generazione X, invece, non ha presentato risultati altrettanto incoraggianti. Ne consegue che il target di riferimento sia stato parzialmente raggiunto.

La maggior parte delle donne di cui si è riusciti a risalire all'occupazione sono professioniste, mentre gli uomini sono Influencer/Personaggi pubblici.

Dalla sentiment analysis è emerso che la campagna è stata, nel complesso, accolta positivamente.

I commenti positivi su Instagram hanno superato di gran lunga i negativi e il totale di commenti raccolti su tale social è stato numericamente maggiore rispetto a quelli raccolti su Youtube, dove i negativi sono stati leggermente superiori rispetto ai positivi. I positivi sono stati per la maggior parte espressione di ammirazione verso la campagna, mentre i negativi sono stati per la maggior parte espressione delle accuse di omofobia rivolte dagli utenti a Barilla.

Letti i dati dell'analisi, si può affermare che Barilla, attraverso la campagna di marketing GCDS X Barilla, costruita anche facendo uso dello storytelling, abbia ottenuto un riposizionamento nella mente dei Millennials, raggiungendoli, coinvolgendoli, emozionandoli con nuovi linguaggi, attraverso un rebranding che ha investito valori ed immagine, rendendosi interprete degli attuali costumi e valori sociali, senza abiurare al proprio brand Heritage, ma fornendo di esso una nuova declinazione.

BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D. (2004), Leveraging the corporate brand, *California Management Review*, Vol. 4 No. 3, pp. 6-18
- Aaker, D., Aaker, J. L. (2016), What are your signature stories, *California Management Review*, Vol. 58 No. 3, pp. 49-65
- Alexander, B., Levine, A. (2008), Web 2.0 Storytelling: Emergence of a new genre, *EDUCAUSE Review*, Vol. 43 No. 6, pp. 40-56
- Andreasen, A. R. (1994), Social Marketing: its definition and domain, *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 13 No. 1, pp. 108-114
- Balmer, J. M. T. e Burghausen, M. (2015), Explicating corporate heritage, corporate heritage brands and organizational heritage, *Journal of Brand Management*, Vol. 22 No. 5, pp.364-384
- Bhat, S., Leigh, T. W., Wardlow, D. L. (1998), The effect of consumer prejudices on ad processing: heterosexual consumers' responses to homosexual imagery in ads, *Journal of Advertising*, Vol. 27 No. 4, pp. 9-28
- Borgerson, J. L. *et al.* (2006), The gay family in the ad: consumer responses to non-traditional families in marketing communications, *Journal of Marketing Management*, Vol. 22 No. 9-10, pp. 955-978
- Carriero, C., Conti, L. (2016), *Content Marketing – Promuovere, sedurre e vendere con i contenuti*, Hoepli Editore, Milano
- Cunningham, G. B., Melton, E. N. (2014), Signals and cues: LGBT inclusive advertising and consumer attraction, *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 23, pp. 37-46
- Cuomo, M. T. (2006), Il ruolo del marketing in un contesto interculturale. Verso la prospettiva “culture bound”, *Micro & Macro Marketing*, Vol. 15 No.1 pp. 39-52
- Daly, A., Moloney, D. (2004), Managing corporate rebranding, *Irish Marketing Review*, Vol. 17 No. 1-2, pp. 30-36
- Domegan, C. T. (2008), Social marketing: implications for contemporary marketing practices classification scheme, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 23 No. 2, pp. 135-141
- Drumwright, M. E. (1996), Company advertising with a social dimension: the role of noneconomic criteria, *Journal of Marketing*, Vol. 60, pp. 71-87
- Du Plessis, C. (2015), Brand storytelling: the case of Coca-Cola's journey corporate website
- Dunn, J. (2015), How I did it...the CEO of Bolthouse Farms on making carrots cool, *Harvard Business Review*

- Etter, M., Ravasi, D., Colleoni, E. (2019), "Social media and the formation of organizational reputation", *Academy of Management Review*, Vol. 44 No. 1, pp. 28-52
- Fenger, M. H. *et al.* (2015), Delicious words – Assessing the impact of short storytelling messages on consumer preferences for variations of a new processed meat product, *Food Quality and Preference*, Vol. 41, pp. 237-244
- Fontana, A., Sassoon, J., & Soranzo, R. (2010), *Marketing Narrativo. Usare lo storytelling nel marketing contemporaneo*, FrancoAngeli, Milano
- Fontana, A. (2016), *Storytelling d'impresa – la guida definitiva*, Hoepli, Milano
- Fox, K. F. A., Kotler, P. (1980), The marketing of social causes: the first 10 years, *Journal of Marketing*, Vol. 44, pp. 24-33
- Geylani, T., Inman, J. J., Hofstede, F. T. (2008), Image reinforcement or impairment: the effects of co-branding on attribute uncertainty, *Marketing Science*, Vol. 27 No. 4, pp. 730-744
- Gioia, D. A., Corley, K. G., Fabbri, T. (2002), Revising the past (while thinking in the future perfect tense), *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 15 No. 6, pp. 622-634
- Giorgino, F., Mazzù, M. F. (2018), *BrandTelling*, Egea S.p.A., Milano
- Grossman, R. P. (1997), Co-branding in advertising: developing effective associations, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 6, No. 3, pp. 191-201
- Guber, P. (2007), The four truths of the storyteller, *Harvard Business Review*, Vol. 85 No. 12
- Hakala, U., Latti, S., Sandberg, B. (2011), Operationalising brand heritage and cultural heritage, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 20 No. 6, pp. 447-456
- Han, X., Tsai, S. W. (2016), Beyond targeted advertising: representing disenfranchised minorities in "inclusive" advertising, *Journal of Cultural Marketing Strategy*, Vol. 1 No. 2, pp. 154-169
- Handelman, J. M., Arnold, S. J. (1999), The role of marketing actions with a social dimension: appeals to the Institutional Environment, *Journal of Marketing*, Vol. 63, pp. 33-48
- Holt, D. B. (2004), *How brands become icons: The principles of cultural branding*, Harvard Business Review Press
- Hull, S. J. *et al.* (2017), Evaluation of the Acceptance Journeys social marketing campaign to reduce homophobia, *American Journal of Public Health*, Vol. 107 No. 1, pp. 173-179
- Jamal, A. (2003), Marketing in a multicultural world – The interplay of marketing, ethnicity and consumption, *European Journal of Marketing*, Vol. 37 No. 11-12, pp. 1599-1620

- Kaikati, J. G. (2003), Lessons from Accenture's 3Rs: rebranding, restructuring and repositioning, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 12 No. 7, pp. 477-490
- Kashif, M. *et al.* (2018), Re-imagining marketing as societing – A critical of marketing in a developing country context, *Management Research Review*, Vol. 41 No. 3, pp. 359-378
- Kotler, P., Zaltman, G. (1971), Social Marketing: an approach to planned social change, *Journal of Marketing*, Vol. 35 No. 3, pp. 3-12
- Kates, S. M. (2000), Out of the closet and out on the street!: Gay men and their brand relationships, *Psychology & Marketing*, Vol. 17 No. 6, pp. 493-513
- Kates, S. M. (2004), The dynamics of brand legitimacy: an interpretive study in the gay men's community, *Journal of Consumer Research*, Vol. 31, pp. 455-464
- Le, A. N. N. *et al.* (2014), Corporate rebranding and brand preference, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 26 No. 4, pp. 602-620
- LeBel, J. L., & Cooke, N. (2008), Branded food spokescharacters: consumers' contributions to the narrative of commerce, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 17 No. 3, pp. 143-153
- Lee, M. *et al.* (2009), "Playing with food: Content Analysis of Food Advergaming", *Journal of Consumer Affairs*, Vol. 43 No. 1, pp. 129-154
- Licsandru, T. C., Cui, C. C. (2018), Subjective social inclusion: a conceptual critique for socially inclusive marketing, *Journal of Business Research*, Vol. 82, pp. 330-339
- Light, L. (2014), Brand journalism: how to engage successfully with consumers in an age of inclusive individuality, *Journal of Brand Strategy*, Vol. 3, No. 2, pp. 121-128
- Lundqvist, A. *et al.* (2013), The impact of storytelling on the consumer brand experience: The case of a firm-originated story, *Journal of Brand Management*, Vol. 20 No. 4, pp. 283-297
- McKee, R., Fryer, B. (2003), Storytelling that moves people, *Harvard Business Review*, Vol. 81 No. 6, pp. 51-55
- Muzellec, L., Lambkin, M. (2006), Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?, *European Journal of Marketing*, Vol. 40 No. 7-8, pp. 803-824
- Merrilees, B., Miller, D. (2008), Principles of corporate rebranding, *European Journal of Marketing*, Vol. 42 No. 5-6, pp. 537-552
- Nie, Y. Y., Liang, A. R. D., & Chen, D. J. (2017), Assessing the effect of organic-food short storytelling on consumer response, *The Service Industries Journal*, Vol. 37 No. 15-16, pp. 968-985

- Oakenfull, G. K., Greenlee, T. B. (2005), Queer eye for a gay guy: using market-specific symbols in advertising to attract gay consumers without alienating the mainstream, *Psychology & Marketing*, Vol. 22 No. 5, pp. 421-439
- Oakenfull, G. K., McCarthy, M. S., Greenlee, T. B. (2008), Targeting a minority without alienating the majority: advertising to gays and lesbians in mainstream media, *Journal of Advertising Research*, Vol. 48 No. 2, pp. 191-198
- Oakenfull, G. W. (2013), What matters: factors influencing gay consumers' evaluations of "Gay-Friendly" corporate activities, *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 32, pp. 79.89
- Pace, S., Balboni, B., Gistri, G. (2017), The effects of social media on brand attitude and WOM during a brand crisis: Evidences from Barilla case, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 23 No. 2, pp. 135-148
- Pecot, F., Valette-Florence, P., De Barnier, V. (2019), Brand heritage as a temporal perception: conceptualization, measure and consequences, *Journal of Marketing Management*, Vol. 35 No.17-18, pp. 1624-1643
- Prince, M., Davies, M. (2002), Co-branding partners: what do they see in each other?, *Business Horizons*
- Pulizzi, J. (2012), The rise of storytelling as the new marketing, *Publishing Research Quarterly*, Vol. 28 No. 2, pp. 116-123
- Rose, G. M. *et al.* (2016), Emphasizing brand heritage: does it work? And how?, *Journal of Business Research*, Vol. 69, pp. 936-943
- Rossolatos, G. (2015), *Handbook of Brand Semiotics*, Kassel University Press GmbH
- Singh, S., Sonnenburg, S. (2012), Brand Performances in Social Media, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 26, pp. 189-197
- Stuart, H., Muzellec, L. (2004), Corporate makeovers: can a hyena be rebranded?, *Brand Management*, Vol. 11 No. 6, pp. 472-482
- Sugiyama, M. S. (2001), Food, foragers, and folklore: the role of narrative in human subsistence, *Evolution and Human Behavior*, Vol. 22, pp. 221-240
- Todor, R. D. (2014), The importance of branding and rebranding for strategic marketing, *Economic Sciences*, Vol. 7 No. 2, pp. 59-63
- Tuten, T. L. (2005), The effect of Gay-Friendly and Non-Gay-Friendly cues on brand attitudes: a comparison of heterosexual and gay/lesbian reactions, *Journal of Marketing Management*, Vol. 21 No. 3-4, pp. 441-461
- Tuten, T. L. (2006), Exploring the importance of Gay-friendliness and its socialization influences, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 12 No. 2, pp. 79-94

- Um, N. H., *et al.* (2015), Symbols or icons in gay-themed ads: how to target gay audience, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 21 No. 6, pp. 393-407
- Urde, M., Greyser, S. A., Balmer, J. M. T. (2007), Corporate brands with a Heritage, *Journal of Brand Management*, Vol. 15 No. 1, pp. 4-19
- Walters, A. S., Moore, L. J. (2002), Attention all shoppers, Queer customers in aisle two: investigating lesbian and gay discrimination in the marketplace, *Consumption, Markets and Culture*, Vol. 5 No. 4, pp. 285-303
- Washburn, J. H., Till, B. D., Priluck, R. (2000), “Co-branding: brand equity and trial effects”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 17 No. 7, pp. 591-604
- Washburn, J. H., Till, B. D., Priluck, R. (2004), “Brand alliance and customer-based brand-equity effects”, *Psychology & Marketing*, Vol. 21 No. 7, pp. 487-508
- Wiedmann, K. P. *et al.* (2011), The importance of brand heritage as a key performance driver in marketing management, *Journal of Brand Management*, Vol. 19 No. 3, pp. 182-194
- Wiedmann, K. P. *et al.* (2013), Brand Heritage and its impact on Corporate Reputation: Corporate Roots as a vision for the future, *Corporate Reputation Review*, Vol. 16 No. 3, pp. 187-205
- Witeck, B. (2014), Cultural change in acceptance of LGBT people: lessons from social marketing, *American Journal of Orthopsychiatry*, Vol. 84 No. 1, pp. 19-22
- Wolf, R. S., Gonzalez-Perez, M. A. (2019), Pride and Prejudice: The case of Barilla S.p.A., *Diversity within Diversity Management (Advanced Series in Management)*, Vol. 22, pp. 17-36
- Zahid, S., Raja, N. S. (2014), Effect of rebranding and repositioning on brand equity considering brand loyalty as a mediating variable, *IOSR Journal of Business and Management*, Vol. 16 No. 1, pp. 58-63

SITOGRAFIA

<https://retorica-mente.it/2018/05/22/lo-storytelling-ossia-larte-del-raccontare-la-lezione-di-pixar-per-tutto-il-mondo-della-comunicazione/>

<https://www.archivistoricobarilla.com/esplora/focus/storie-aziendali/>

<https://www.museodelmarchioitaliano.it/marchi/barilla.php>

<https://www.archivistoricobarilla.com/esplora/focus/evoluzione-del-logo-barilla/>

<https://www.archivistoricobarilla.com/esplora/focus/e-di-rigore-labito-blu/>

<https://www.barillagroup.com/it/la-nostra-storia>

<https://www.archivistoricobarilla.com/esplora/focus/storie-aziendali/>

https://www.ilmessaggero.it/video/primopiano/guido_barilla_zanzara_non_farei_mai_spot_famiglia_gay-125950.html

<https://www.barillagroup.com/it/diversita-inclusione>

<https://www.ilfattoquotidiano.it/2015/05/07/gay-barilla-2-anni-dopo-frase-omofoba-corteggiatevi-anche-tra-stesso-sesso/1661365/>

<http://www.sharethetable.com/ourmission/>

<https://www.barillagroup.com/it/node/269>

<https://www.ilfattoquotidiano.it/2015/05/07/gay-barilla-2-anni-dopo-frase-omofoba-corteggiatevi-anche-tra-stesso-sesso/1661365/>

<https://www.menelique.com/2019/06/12/love-sex-american-express-una-pioggia-di-pink-dollars-al-gay-pride/>

<https://gcds.it/it/pages/about-us>

<https://www.barilla.com/it-it/gcds#gcds-cta-block>

<https://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2019/10/18/metti-una-sera-a-cena-con-sophia-lorenRWeekend08.html?ref=search>

https://www.corriere.it/economia/aziende/19_giugno_08/barilla-la-sostenibilita-oggi-grandi-marchi-investimento-78a1fd74-89c7-11e9-9b3f-2459a834d32d.shtml

<https://dimartinodolcegabbana.com/>

<https://www.liberailtuostileoreo.it/#/>

<https://www.agrodolce.it/2020/03/06/chiara-ferragni-firma-unedizione-limitata-degli-oreo/>

APPENDICE

A) Interlocuzione con Barilla

Boasso Barbara
R: Richiesta informazioni
A: Diletta Donnici

Buongiorno Diletta,

eccomi con le informazioni:

Recap su limited edition packs:
Limited edition Spaghetti n°5
October 14-27th
90 Esselunga stores
Display
Price: 1 euro
Sold Out > Reselling phenomena online

Selling Pack:
Su display:



The fuchsia pack didn't affected purchases of ordinary Barilla packs, but rather emerged as an on-top sales items.

Goal of the campaign:

- To connect the Brand to new generations.
- To affirm the Brand as modern and relevant beyond traditional channels.
- To connect to the fashion & lifestyle world on our path to premiumization.
- To test a special Spaghetti n°5 edition in store and the shoppers' feedback.

Target campaign
Gen X, Millennials (limited edition pack and capsule collection GCDSxBarilla)
Hero of the campaign: fuchsia pack and fuchsia hoodie

Canali di comunicazione della campagna
Per parlare a un target giovane e con interessi anche fashion (per presidio e ampliamento di territori interessanti per la marca e raggiungimento di nuove audience) abbiamo comunicato in particolar modo attraverso "third part" e sfruttando mezzi digitali, ovvero attraverso:

- I canali social GCDS (Instagram e Youtube)
- Il profilo Instagram del direttore creativo e co-founder dei GCDS Giuliano Calza
- Endorsement di ambassador e influencer del network GCDS (come Dua Lipa, Chiara Ferragni, rapper e personaggi del mondo musica-lifestyle e fashion) su Instagram
- un evento di lancio il 15 ottobre per la stampa e stakeholder moda-lifestyle
- un piano PR coordinato su magazine e testate italiane e internazionali
- Il video del progetto GCDSxBarilla è stato sponsorizzato su Youtube a un target 18-34 anni, su più nazioni: Italy + HK + Japan + South Korea + UK + USA (Los Angeles, New York, Dallas, Miami)

Boasso Barbara
R: Richiesta informazioni
A: Diletta Donnici

10 aprile 2020 19:28

Grazie per le informazioni in merito alla tesi.

Su questo punto sotto, importante sottolineare, sono tutti contatti che sono stati gestiti da GCDS.

- Endorsement di ambassador e influencer del network GCDS (come Dua Lipa, Chiara Ferragni, rapper e personaggi del mondo musica-lifestyle e fashion) su Instagram

B) Content analysis Google Drive e Excel

Instagram

Content Analysis									
File Modifica Visualizza Inserisci Formato Dati Strumenti Componenti aggiuntivi Guida Ultima modifica è avvenuta 5 giorni fa									
Mese	Post Instagram Barilla GCDS e utenti	Rinnovamento	Fashion	Inclusione	Made in Italy	Lifestyle	Convivialità	CO	
febbraio 2019	EPIC FROM BLUE TO FUCHSIA	Other	Other	Other	Made in Italy	Lifestyle	Other	Ott	
	CAMP SPAGHETTI	Other	Other	Other	Made in Italy	Lifestyle	Other	Ott	
	Pasta is a Blank Canvas. Cooking is an Art. Thanks @olimpiag	Other	Other	Other	Made in Italy	Lifestyle	Other	Ott	
	@gcdswear @barilla Where home is #proudtobepartof	Other	Other	Other	Made in Italy	Lifestyle	Other	Ott	
	Ricordiamoci da dove siamo venuti... #parma Dove c'è Barilla.❤️ #ar	Other	Other	Other	Made in Italy	Lifestyle	Other	Ott	
	Barilla Moda @gcdswear @giulianocalza - #follow4like #likesforfol	Other	Other	Other	Made in Italy	Lifestyle	Other	Ott	
	#mfw day 4: the coolest co-lab of this season? The one between #gcds	Rinnovamento	Fashion	Other	Made in Italy	Other	Other	Ott	
	Pink is the new Blue #barilla #barillapasta #pinkbox #bestpasta @gcds	Rinnovamento	Fashion	Other	Made in Italy	Other	Other	Ott	
marzo 2019	This Fall/Winter, we're teaming up with GCDS for a limited-edition stre	Rinnovamento	Fashion	Inclusione	Other	Other	Convivialità	Ott	
	COMING FW19 /20 THE NEW @barilla GCDSxBarilla	Rinnovamento	Fashion	Other	Made in Italy	Other	Other	Ott	
	GRAZIE GCDS DINNER with Golden Giuliano @gcdswear @giul	Rinnovamento	Fashion	Other	Made in Italy	Lifestyle	Convivialità	Ott	
aprile 2019	GCDS's good way to break the ice Coming FW19/20 the new fashion	Rinnovamento	Fashion	Other	Other	Other	Other	Ott	
maggio 2019	PASTA FROM ITALY #pasta #italy #gcds #giulianocalza #barilla #hype	Other	Fashion	Other	Made in Italy	Other	Other	Ott	
agosto 2019	BACK or FRONT? @felixpooner	Other	Fashion	Other	Other	Other	Other	Ott	
	#GCDSxBarilla OCT 16 @gildaambrosio	Rinnovamento	Fashion	Other	Made in Italy	Other	Other	Ott	
	Delivery due October 16. #GCDSxBarilla @gildaambrosio	Rinnovamento	Fashion	Other	Made in Italy	Other	Other	Ott	
settembre 2019	Like every great recipe, the combination of two iconic ingredients alwa	Other	Fashion	Other	Made in Italy	Other	Convivialità	Ott	
	Don't have regrets having your spaghetti @gcdsbarilla now availab	Other	Fashion	Other	Made in Italy	Other	Other	Ott	
	A STATEMENT HOODIE @devlynnes X @magazineantidote #GCDSx	Other	Fashion	Inclusione	Made in Italy	Other	Other	Ott	
	need one of this @gcdswear @giulianocalza	Other	Fashion	Other	Other	Other	Other	Ott	
	YES CARBS!	Other	Other	Other	Made in Italy	Other	Other	Ott	
	I fratelli Barilla @andrea_met @gcdswear X @barilla @gi	Other	Fashion	Inclusione	Made in Italy	Lifestyle	Other	Ott	
	Dove c'è Barilla, c'è casa @gcdswear X @barilla @maxcia	Other	Fashion	Inclusione	Made in Italy	Lifestyle	Other	Ott	
	Il 21 Settembre Sono un Santo Fiammi gli Auguri @gcds	Other	Fashion	Inclusione	Made in Italy	Lifestyle	Other	Ott	
	When everything seems to be going against you, remember that the ai	Other	Other	Other	Other	Lifestyle	Other	Ott	

[illegible]

Content Analysis

File Modifica Visualizza Inserisci Formato Dati Strumenti Componenti aggiuntivi Guida Ultima modifica è avvenuta 5 giorni fa Condividi

C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
=SE(REGEXMATCH(\$D\$9;"restate virus insieme #forza wearewethyouth quarantena stay inclusion prison @home miss crowds stop [R]uantena [L]ockdown escape #[Quarantino mod]">COVID-19";										
Other	Other	Other	Other	Other	Other	COVID-19 ×				
Fashion	Inclusione	Other	Other	Other	Other	=SE(REGEXMATCH(\$D\$9;				
"restate virus insieme #forza wearewethyouth quarantena stay inclusion prison @home miss crowds stop [R]uantena [L]ockdown escape #[Quarantino mod]">COVID-19"						Other)				
Rinnovamento	Fashion	Inclusione	Made in Italy	Other	Convivialità	COVID-19				
Rinnovamento	Fashion	Inclusione	Made in Italy	Other	Convivialità	COVID-19				
Other	Fashion	Other	Made in Italy	Other	Other	Other				
Other	Other	Other	Other	Other	Convivialità	Other				
Other	Other	Inclusione	Other	Other	Other	COVID-19				
Other	Other	Other	Other	Other	Other	Other				
Rinnovamento	Other	Other	Other	Other	Other	COVID-19				
Other	Fashion	Inclusione	Made in Italy	Other	Other	COVID-19				
Other	Fashion	Inclusione	Made in Italy	Other	Convivialità	COVID-19				
Other	Other	Other	Other	Other	Other	COVID-19				
Other	Other	Inclusione	Other	Other	Other	COVID-19				
Rinnovamento	Other	Other	Other	Other	Other	Other				
Other	Other	Inclusione	Other	Other	Other	COVID-19				
Rinnovamento	Fashion	Inclusione	Made in Italy	Other	Other	Other				
Other	Other	Other	Other	Other	Other	COVID-19				
Rinnovamento	Other	Other	Other	Other	Other	Other				
Other	Other	Other	Other	Other	Other	COVID-19				
Other	Other	Other	Other	Other	Other	COVID-19				
Other	Fashion	Inclusione	Made in Italy	Other	Other	COVID-19				
85	186	79	186	49	76	18				
68.6%	79.6%	68.6%	79.6%	68.6%	79.6%	68.6%				

Content Analysis									
File Modifica Visualizza Inserisci Formato Dati Strumenti Componenti aggiuntivi Guida Ultima modifica è avvenuta 5 giorni fa									
100% 11 Arial B I A [Formattazione]									
=SE(REGEXMATCH(G25); "restateivirusinsieme#Forza#wearwithyou#quarantastavisorion#stayhome#quarantine#outsidemiss#crowds#tooo#quarantena#lockdown#escape#quarantinemood"); "COVID-19";									
257	A	B	C	D	E	F	G	H	I
258		hungry for	Other	Other	Other	Other	Other	Convivialità	OH
259		stay at home 🏠	Other	Other	Inclusione	Other	Other	Other	CO
260		por un beso de la flaca yo daria lo que fuera, por un beso de ella, aun	Other	Other	Other	Other	Other	Other	OH
261	aprile 2020	"Alone in the box, feelin' like a prison" [1]	Rinnovo	Other	Other	Other	Other	Other	CO
262		Dove c'è Barilla c'è casa. #ilgobragattista #ilgobragattista #stayathome	Other	Fashion	Inclusione	Made in Italy	Other	Other	CO
263		April 4, Love Parmesan more than ever #arrigianoreggiano #pa	Other	Fashion	Inclusione	Made in Italy	Other	Convivialità	CO
264		#fioretoacasa #stayathome #hand #barilla #gods #like4likes #likefor	Other	Fashion	Inclusione	Made in Italy	Lifestyle	Other	CO
265		Missing the outside world 🌍 #quarantine	Other	Other	Other	Other	Other	Other	CO
266		I miss taking the train. I miss people watching. I miss daydreaming in c	Other	Other	Inclusione	Other	Other	Other	CO
267		*Pink mood*	Rinnovo	Other	Other	Other	Other	Other	OH
268		Chi se ne frega dei tuoi "ma", dei tuoi "se", dei tuoi "bla-bla"? Voglio st	Other	Other	Inclusione	Other	Other	Other	CO
269		PINK BARILLA 🌸🌸🌸🌸🌸🌸 #limitededition #gods #barilla #pasta #italia #	Rinnovo	Fashion	Inclusione	Made in Italy	Other	Other	OH
270		"Vivi veloce, Ma fallo lentamente." - quarantine self-timer	Other	Other	Other	Other	Other	Other	CO
271		Pink 🌸	Rinnovo	Other	Other	Other	Other	Other	OH
272		escape from the city 🏙️	Other	Other	Other	Other	Other	Other	CO
273		I'm a boujee, don't try to mesh w me 🌸 #quarantinemood	Other	Other	Other	Other	Other	Other	CO
274		stayhome 🏠. #現場にあった #s #h #これは #stayhome #🏠. #godswe	Other	Fashion	Inclusione	Made in Italy	Other	Other	CO
275	TOTALE		272	86	186	79	186	49	76
276				31,6%	68,4%	29,0%	68,4%	18,0%	27,9%
277									
278									
279	LEGENDA								
280		POST GCDS + DIRETTORE CREATIVO + STAFF SPOT							
281		POST BARILLA							
282		POST UTENTI							

A	B	C	D	E	F	G
TOTALE POST IG	272					
PERCENTUALI MACROTEMI						
Rinnovo	Fashion	Inclusione	Made in Italy	Lifestyle	Convivialità	COVID-19
86	186	79	186	49	76	18
31,6%	68,4%	29,0%	68,4%	18,0%	27,9%	6,6%

% LIVELLI DI COMUNICAZIONE SUL TOTALE		
COMUNICAZIONE VERTICALE E ORIZZONTALE	N. POST	% SUL TOTALE
Comunicazione verticale GCDS	50	18,4%
Comunicazione verticale BARILLA	5	1,8%
Comunicazione orizzontale UTENTI	218	80,1%

TREND MENSILE POST													
FEB 19	MAR 19	APR 19	MAY 19	JUNE 19	JULY 19	AUG 19	SEP 19	OCT 19	NOV 19	DEC 19	JAN 20	FEB 20	MAR 20
8	3	1	1	0	0	3	15	125	40	29	12	11	10
													14

Twitter

Content Analysis									
File Modifica Visualizza Inserisci Formato Dati Strumenti Componenti aggiuntivi Guida Ultima modifica è avvenuta 5 giorni fa									
100% 10 Arial B I A [Formattazione]									
Post Twitter utenti e Barilla									
1		Rinnovo	Fashion	Inclusione	Made in Italy	Lifestyle	Convivialità	COVID-19	
2	Non per trovare il petto nell'uovo ma di refusi colossali ne siamo p	Other	Fashion	Other	Made in Italy	Other	Other	Other	
3	Il nuovo cortometraggio di @GCDSwear con @barillagroup celeb	Rinnovo	Fashion	Inclusione	Made in Italy	Other	Other	Other	
4	Passione per la moda e per la pasta si incontrano. Giuliano Calza	Other	Fashion	Inclusione	Made in Italy	Other	Convivialità	Other	
5	Inspired by @VioletChachki for GCDSxBarilla	Other	Fashion	Other	Made in Italy	Other	Other	Other	
6		4	1	4	2	4	0	1	0
7			25,0%	100,0%	50,0%	100,0%	0,0%	25,0%	0,0%

	A	B	C	D	E	F	G
1							
2	TOTALE TWEET	4					
3	PERCENTUALI MACROTEMI						
4	Rinnovo	Fashion	Inclusione	Made in Italy	Lifestyle	Convivialità	COVID-19
5	1	4	2	4	0	1	0
6	25,0%	100,0%	50,0%	100,0%	0,0%	25,0%	0,0%
7							

% LIVELLI DI COMUNICAZIONE SUL TOTALE		
COMUNICAZIONE VERTICALE E ORIZZONTALE	N. TWEET	% SUL TOTALI
Comunicazione verticale GCDS	0	0,0%
Comunicazione verticale BARILLA	1	25,0%
Comunicazione orizzontale UTENTI	3	75,0%

Youtube

Content Analysis									
File Modifica Visualizza Inserisci Formato Dati Strumenti Componenti aggiuntivi Guida Ultima modifica è avvenuta 5 giorni fa									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Video Youtube GCDS e utenti	Rinnovo	Fashion	Inclusione	Made in Italy	Lifestyle	Convivialità	COVID-19	
2	"Dinner's Ready" by Nadia Lee Cohen starring Sophia Loren	Rinnovo	Fashion	Inclusione	Made in Italy	Other	Convivialità	Other	
3	Bella a tutti, oggi nuovo video di unboxing con un sacco di b	Rinnovo	Fashion	Other	Other	Other	Other	Other	
4	Ecco a voi il fantastico pacco rosa di GCDS x Barilla. SEGUITE	Rinnovo	Fashion	Other	Made in Italy	Other	Other	Other	
5	Ragù, godetevi tutti i miei acquisti di questo Natale!	Other	Other	Other	Other	Other	Other	Other	
6	TOTALE	4	3	3	1	2	0	1	0
7			75,0%	75,0%	25,0%	50,0%	0,0%	25,0%	0,0%
8									

	A	B	C	D	E	F	G
1							
2	TOTALE VIDEO YOUTUBE	4					
3	PERCENTUALI MACROTEMI						
4	Rinnovo	Fashion	Inclusione	Made in Italy	Lifestyle	Convivialità	COVID-19
5	3	3	1	2	0	1	0
6	75,0%	75,0%	25,0%	50,0%	0,0%	25,0%	0,0%
7							

% LIVELLI DI COMUNICAZIONE SUL TOTALE		
COMUNICAZIONE VERTICALE E ORIZZONTALE	N. VIDEO	% SUL TOTALE
Comunicazione verticale GCDS	1	25,0%
Comunicazione verticale BARILLA	0	0,0%
Comunicazione orizzontale UTENTI	3	75,0%

Tik Tok

Content Analysis									
File Modifica Visualizza Inserisci Formato Dati Strumenti Componenti aggiuntivi Guida Ultima modifica è avvenuta 5 giorni fa									
A	B	C	D	E	F	G	H	I	
1	Tik Tok utenti	Rinnovamento	Fashion	Inclusione	Made in Italy	Lifestyle	Convivialità	COVID-19	
2	Prova a non tapparti le orecchie challenge #challenge	Other	Fashion	Other	Made in Italy	Other	Other	Other	
3	One of the best collab created in Italy! #GCDS #Barilla	Other	Fashion	Other	Made in Italy	Other	Convivialità	Other	
4	#foryou #perte #porti #gcds #cristianomalgioglio #g	Other	Fashion	Other	Other	Other	Other	Other	
5	#foryou #perte #porti #gcds	Other	Fashion	Other	Other	Other	Other	Other	
6	Li avevate mai visti? #spaghetti #barilla #pasta #cooki	Other	Fashion	Other	Made in Italy	Other	Convivialità	Other	
7	What's for dinner? #gcds #dinnertime #whatsfordinne	Rinnovamento	Fashion	Other	Other	Other	Convivialità	Other	
8	BARILLA ROSA? #perte #barilla #neiperte #foryou #pe	Rinnovamento	Other	Other	Made in Italy	Other	Other	Other	
9	#perte amo questa coreografia	Other	Other	Other	Other	Other	Other	Other	
10	io che canto al mio pubblico #perte #neiperte #foryou	Other	Other	Other	Other	Other	Other	COVID-19	
11	TOTALE	9	2	6	0	4	0	3	1
12			22,2%	66,7%	0,0%	44,4%	0,0%	33,3%	11,1%

A	B	C	D	E	F	G
1						
2	TOTALE POST TIK TOK	9				
3						
4	PERCENTUALI MACROTEMI					
5	Rinnovamento	Fashion	Inclusione	Made in Italy	Lifestyle	Convivialità
6	2	6	0	4	0	3
7	22,2%	66,7%	0,0%	44,4%	0,0%	33,3%
8						

C) Reception analysis

A	B	C
6		
7		
8		
9		
10	UTENTI IG+TWITTER+YOUTUBE+TIK TOK	
11		
12	UOMINI	85 43,8%
13	DONNE	109 56,2%
14	TOTALE	194

ETÀ UOMINI			
-20	20-30	30-40	40+
16	53	12	4
18,8%	62%	14,1%	4,7%

OCCUPAZIONE UOMINI			
INFLUENCER/PERSONAGGIO PUBBLICO	BLOGGER	PROFESSIONISTA	ALTRO
21	12	16	36
24,7%	14,1%	18,8%	42,4%

ETÀ DONNE			
-20	20-30	30-40	40+
5	80	20	4
4,6%	73,4%	18,3%	3,7%

OCCUPAZIONE DONNE			
INFLUENCER/PERSONAGGIO PUBBLICO	BLOGGER	PROFESSIONISTA	ALTRO
15	22	33	39
13,8%	20,2%	30,3%	35,8%

D) Sentiment analysis

Instagram

A	B	C	D	E
	Commenti	Positivi	Negativi	Out of Topic
1				
2	Is this for real	-	-	Out of Topic
3	Gluten-free???	-	-	Out of Topic
4	I need this in a T or sweater!!! 🥰	Positivo	-	-
5	we can share it eventually	-	-	Out of Topic
6	we can always work something out babe... you can have it on odd weeks for e	-	-	Out of Topic
7	littttt	Positivo	-	-
8	Need	Positivo	-	-
9	i'm actually dying i want it now	Positivo	-	-
10	3 pic 3 pic 🥰	-	-	Out of Topic
11	I want it 🥰🥰	Positivo	-	-
12	I want it 🥰🥰	Positivo	-	-
13	Chernobyl	-	-	Out of Topic
14	get one to radspaghetti asap 🥰🥰	-	-	Out of Topic
15	ca c'est pour les vrais hypebeasts 🥰	Positivo	-	-
16	veloce	-	-	Out of Topic
17	OH MY GOD 🥰	Positivo	-	-
18	questa cosa delle collab sta sfuggendo di mano..	-	-	Out of Topic
19	ma over fann	-	Negativo	-
20	so cuteeeee	Positivo	-	-
21	Wow 🥰	Positivo	-	-
22	Love it!!!	Positivo	-	-
23	🥰🥰🥰🥰🥰🥰🥰🥰	Positivo	-	-
24	Looks fantastic 🥰	Positivo	-	-
25	ad ad ad	Positivo	-	-
26	🥰🥰	Positivo	-	-
27	🥰🥰	Positivo	-	-
28	will ich 🥰	Positivo	-	-
29	Big Spaghetti reaching into other industries now	Positivo	-	-
30	Wow so cool 🥰	Positivo	-	-
31	Where can I buy if it is available?	Positivo	-	-
32	I keep following you, because i'm a big Fan Barilla and i waiting for more up	Positivo	-	-
33	I want it!!	Positivo	-	-
34	Pourquoi t'es pas mannequin Barilla ? 🥰	-	-	Out of Topic
35	Hahahaha I Je suis fan !! Nouvelle ambition ! 🥰🥰	Positivo	-	-
36	Stupenda!!!	Positivo	-	-
37	idee geklaut	-	Negativo	-
38	Farbtauswahl hätte man aber besser treffen können! pink und rot doesn't go	-	Negativo	-
39	übersteuert und zu viel schnickschnack. Das kriegen wir besser hin 🥰	-	Negativo	-
40	#boycottbarilla #guidobarilla	-	Negativo	-

Love GCDS	Positivo	-	-
Cool	Positivo	-	-
oh wow! 🥰🥰🥰	Positivo	-	-
Napoli e Sofia 🥰🥰	Positivo	-	-
Honestly just straight up so so good 🥰🥰🥰🥰	Positivo	-	-
meraviglioso	Positivo	-	-
Best campaign of the year	Positivo	-	Stili cella
TOT.	810	565	112
		69,8%	13,8%
			16,4%

COMMENTI POSITIVI INSTAGRAM					
Desiderio	Stupore	Ammirazione	Fashionable	Where to Buy	Difesa
102	97	283	50	20	13
18,1%	17,2%	50,1%	8,8%	3,5%	2,3%

COMMENTI NEGATIVI INSTAGRAM						
Diffidenza	Trash	Omofovia	Disprezzo	Bassa qualità	Scarsità distribuzione	Ortografia
17	8	45	16	8	13	3
15,2%	7,1%	40,2%	14,3%	7,1%	11,6%	2,7%

Youtube

R122					
	A	B	C	D	E
1		Commenti	Positivi	Negativi	Out of Topic
2		Writing "E pronto" is wrong. It should be spelled "È pronto".	-	Negativo	-
3		shut up!	-	-	Out of Topic
4		very mature.	-	-	Out of Topic
5		oh come on! That's a useless comment. I'm sorry but I hate this use	-	-	Out of Topic
6		Grammar is not useless especially when supposedly paying homage	-	Negativo	-
7		Really nice! I love it. But when the closing credits are as long than t	Positivo	-	-
8		Il mio sguardo si giostra tra la scenografia e la ricerca del marchio	Positivo	-	-
9		This was a really neat concept I want more	Positivo	-	-
10		Violet and Sophia look gorgeous	Positivo	-	-
11		Ma l'errore di grammatica è perché erano finiti i soldi per un proof	-	Negativo	-
12		I'm concerned if everyone in the room was aware of how much of a	Positivo	-	-
13		I'm confused....	-	Negativo	-
14		What is the main theme of this video...?	-	-	Out of Topic
15		l'amour est un oiseau rebelle, from Carmen of Georges Bizet	-	-	Out of Topic
16		and in this case the version by Pablo de Sarasate for Soloviolin and	-	-	Out of Topic
17		I thought this is a restaurant ad :(	-	-	Out of Topic
18		this makes me want to cry. It's so beautiful. I'm a fashion designer	Positivo	-	-
19		The one and only eternal Sophia	Positivo	-	-
20		APPLAUDI E EVVIA SOPHIA	Positivo	-	-
21		Too little, too late Mr Barilla	-	Negativo	-
22		First time I've ever since clicked the ad. E Pronto!	Positivo	-	-
23		Ad is good, but too late, keep your noodles, Mr. Barilla	-	Negativo	-
24		is this an advert? I have no idea what youre selling	-	Negativo	-
25		They're sponsored a trademark of an Italian pasta called "Barilla"	-	-	Out of Topic
26		They sell the collection of fashion brand GCDs (what a bad name)	Positivo	-	-
27		nope... it is the most popular. NOT ONE OF THE MOST.	Positivo	-	-
28		Barilla is the most famous pasta in the world, but in Italy people kn	-	Negativo	-
29		I am Italian . You talk About popularity. Barilla is the Lost famous. T	-	Negativo	-
30		I'm glad! At least I don't have to buy this garbage anymore	-	Negativo	-
31		violet chachki and lindsey wixson on the same video THIS IS ICONIC	Positivo	-	-
32		Are you joking? You know Barilla is an openly homophobic company	-	Negativo	-
33		what's this piece of music called	-	-	Out of Topic
34		La Carmen di Georges Bizet	-	-	Out of Topic
35		tutto fvesco	-	-	Out of Topic
36		Love it! Very cool commercial.	Positivo	-	-
37		1:03 giuliano sulla destra	-	-	Out of Topic
38		this is interesting video	Positivo	-	-
39		2:19 who's the girl driving the car?	-	-	Out of Topic
40		Looks like Alec Wek	-	-	Out of Topic
104		ma su che basi pretendi di atterrare cne oarria produrra pasta con	Positivo	-	-
105		actually he is just a neo-fascist random guy lol.. let him mumble	-	-	Out of Topic
106		Ew, nvm. Thanks for the heads up.	-	-	Out of Topic
107		sulla base del fatto che stanno già usando grano americano e sopra	-	Negativo	-
108		non sono "neo-fascista", beccero anglofono analfabeta ... non sai un	-	-	Out of Topic
109		non sono "fascista" beccero anglofono, italofofo, analfabeta e anti-	-	-	Out of Topic
110		広告に出てきたんだけどおしやれすぎて探して見に来てしま	Positivo	-	-
111		광고가 되게 감각적이다..	Positivo	-	-
112		이게 월까.. 좋은 종네	-	-	Out of Topic
113					
114	TOT.	111	38	39	34
115			34,2%	35,1%	30,6%

COMMENTI POSITIVI YOUTUBE			
Ammirazione	Desiderio	Difesa	Fashionable
28	1	8	1
73,7%	2,6%	21,1%	2,6%

COMMENTI NEGATIVI YOUTUBE				
Ortografia	Diffidenza	Omofobia	Bassa qualità	Disprezzo
5	5	15	4	10
12,8%	12,8%	38,5%	10,3%	25,6%

RIASSUNTO

In tre capitoli si è indagata l'efficacia di una campagna di marketing, avvalendosi anche della tecnica dello storytelling, per giungere ad un rebranding aziendale finalizzato al repositioning.

Il caso di Barilla, e della sua collaborazione nell'autunno 2019 con il brand di streetwear GCDS, si è prestato perfettamente a questa analisi. La Casa di Parma ha costruito le sue fortune attorno a meravigliosi racconti che hanno veicolato valori che per decenni hanno impregnato i costumi sociali.

È stato così che, facendosi latrice di questi valori, Barilla ne ha fatto un punto di forza rispetto ai propri competitor e, quindi, una fonte di vantaggio competitivo nel tempo.

Lungo tutto il primo capitolo, lo storytelling è stato oggetto di ampia e dettagliata disamina letteraria che ha preso in considerazione la tecnica narrativa, vuoi nel suo aspetto generale, che in quello, di maggior interesse in questa sede, collegato al brand e all'impresa in genere. Andrea Fontana (2016), Padre dello storytelling in Patria, è stato guida letteraria irrinunciabile. Tra le tante definizioni dello storytelling, allontanandosi da quelle fonti che, in maniera imprecisa e tratte in inganno dalla traduzione letterale della parola inglese, lo traducevano semplicisticamente come "raccontare una storia", si è scelta la definizione che di esso ha dato Fontana: "[...] Fare storytelling significa, in primo luogo, creare rappresentazioni e in secondo luogo generare simulazioni del reale che diventano il reale". La tecnica narrativa, nata per essere applicata al giornalismo, si è rivelata, dagli anni Settanta, trasversale a molte discipline che ne hanno fatto largo uso.

È stato guardando ad esso come ad un approccio alle scienze umane, sociali e organizzative, che si è giunti ad affermare che lo storytelling ha dignità di scienza. Come tale, si è rivelato, di certo, applicabile alle imprese e, specificatamente, a quelle imprese che scelgono di farne uso nella propria strategia di marketing, finalizzata al profitto. Si è aperta, così, una dissertazione sul content marketing, strategia oggi largamente usata.

La dissertazione, oltre che teorica, è stata arricchita da una serie di esempi tratti dalla letteratura.

Si è partiti dagli albori del content marketing, ripercorrendo la vicenda della rivista *The Furrow*, soffermandosi su quella della Guida Michelin, oggi notissima per il ruolo che ha saputo ritagliarsi nel settore della ristorazione. Sebbene in epoca di internet essa non assolva più alle finalità pratiche per cui nacque, resta ricercatissima dagli amanti della cucina gourmet e dagli chef di cui decide, con l'attribuzione delle sue prestigiosissime stelle, i destini. A Joe Pulizzi, fondatore del Content Marketing Institute, si deve la definizione di esso, quale "tecnica volta a creare e a distribuire contenuti rilevanti e di valore per attrarre, acquisire, coinvolgere un pubblico ben definito e circoscritto con l'obiettivo di spingere il cliente a compiere azioni volte pur sempre al profitto dell'azienda".

Le parole chiave di un content marketing efficace devono essere:

- Attrarre;
- Informare;
- Educare;
- Intrattenere;
- Vendere.

È nella posizione finale di quello che resta il fine ultimo del content marketing che si coglie il netto distinguo rispetto al marketing tradizionale: si deve ancora vendere, certo, ma lo si deve fare attraendo e non tediando con sollecitazioni continue; lo si deve fare stimolando il desiderio del pubblico, mettendosi in attesa che sia esso ad avvicinarsi; lo si deve fare educando e creando una sintonia con il pubblico.

Nel perseguimento di questi obiettivi, lo storytelling si è rivelato strumento privilegiato ed è stato, inoltre, necessario che i marketer si ripensassero, allontanandosi dall'idea di essere solo semplici agenti pubblicitari,

e che si facessero editori. Il cambio di passo deve essere radicale: pensare da editori vuol dire pensare ai colori, ai suoni, al tone of voice, ai media, per intellegere le cui specificità il contenuto dovrà essere adeguato. Dall'insegnamento di Jeff Bullas, guru del content marketing, si è raccolta l'esortazione di essere sempre aggiornati per poter rispondere alle esigenze di un pubblico che oggi è sempre più volubile, nonché quella di saper sempre adeguare i propri contenuti alle diverse piattaforme attraverso le quali vengono veicolati.

È solo con lo storytelling che si potrà emozionare il pubblico e renderlo partecipe del racconto nel quale potrà riconoscersi. Sarà in virtù di questo maggior engagement che il pubblico risceglierà il brand nel tempo, fino a diventarne, auspicabilmente, *advocate*.

Quando lo storytelling è applicato all'impresa, si dà luogo alla categoria del corporate storytelling.

“Fare storytelling d'impresa significa quindi mettere in luce il racconto di una grande opera (individuale o collettiva). Di qualcuno che fa e che vuole diventare. Un fare e un diventare che possono venire compiuti da soli o con gli altri. Fare storytelling per un'organizzazione significa mettere in luce il racconto del sistema di lavoro, delle persone, dei processi e delle attività che quel gruppo sta portando avanti. Di solito lo si fa con gli altri e con attività di team. Fare storytelling d'azienda significa raccontare i marchi, i brand, i servizi, i prodotti, da un punto di vista del consumo; ma sapendo che dietro ognuno di questi “oggetti” esiste una giurisprudenza con diritti e doveri. Anche questa attività implica un lavoro in team” (Fontana, 2016).

Lo storytelling è oggi largamente usato per raccontare la storia del proprio brand, una storia che sappia emozionare e coinvolgere il pubblico, tanto da saper creare una relazione tra di essi.

“Le aziende stanno diventando media company, i brand si comportano sempre più come storyteller, i prodotti sono racconti, il marketing si è fatto narrativo” (Fontana, Sassoon, Soranzo, 2010).

Quale arte del narrare, lo storytelling deve attenersi ad una sequenza narrativa specifica, dato che “un racconto è anche un copione: uno *script*, ovvero il metatesto con cui recitiamo le nostre esistenze di vita o di marca” (Fontana, 2016). È nella persuasione che risiede il fulcro dell'attività commerciale; l'arte del persuadere è, però, di assai difficile esercizio. E il racconto ben si presta a questo scopo.

È stato per questo motivo che il fu senior editor della Harvard Business Review, Bronwyn Fryer, è andata a cercare Robert McKee “il docente di sceneggiatura più conosciuto e rispettato al mondo” (McKee; Fryer, 2003). Il Maestro ha esplicitato quali sono le ragioni che portano le strade di un CEO e quelle di uno sceneggiatore ad incrociarsi: entrambi devono ammaliare un pubblico per vendere il proprio prodotto.

Lo scopo ultimo di un CEO è quello di motivare i potenziali acquirenti del prodotto che egli deve vendere; per farlo dovrà emozionare e coinvolgere la platea fino a raggiungerne il cuore.

Occorrerà unire un'idea ad un'emozione e, per farlo, sarà necessario costruire una storia avvincente che sarà, di certo, più efficace dei freddi numeri statistici, perché essi possono rivelarsi una “maledetta bugia” costruita ad arte per influenzare il pubblico. E il pubblico saprà che essi non sono veri.

Da Conti e Carriero (2016) sappiamo che una storia ben costruita si snoda in cinque passaggi:

- Incidente scatenante;
- Primo climax;
- Midpoint;
- Secondo climax;
- Risoluzione.

nel corpo di questo lavoro ogni passaggio è stato esposto e commentato. Si è scelto, sin dalle prime battute di lavoro, di accompagnare l'esposizione letteraria con una serie di esempi pratici, tratti dalla letteratura, che potessero dar conto di un utilizzo concreto e vero degli argomenti trattati. Il collante tra i cinque passaggi sopra citati è il valore che la storia contiene e di cui la stessa si fa latrice. Privata del valore, la storia perde il suo senso. Un valore alto, nobile, cui l'uomo aspira per tendenza (Guber, 2007). A tal proposito è stato fornito

un esempio di una grande storia basata su valori nobili: quella di Muhammad Yunus, premio Nobel per la pace nel 2006, e del suo cammino per l'istituzione di un movimento per i microcrediti.

Per calarsi in tema di brand storytelling, invece, si è proposto l'esempio dello spot di Huawei "*In your hands*" del 2018. Lo spot esemplifica una storia molto ben costruita nella quale il brand e il prodotto sembrano essere solo a corredo della storia, come un'efficace strategia di content marketing richiede.

Il narratore deve, di sicuro, saper maneggiare il senso del meraviglioso, affinché il pubblico si immedesima fino a perdersi nella storia. L'aspirazione del narratore è che l'esperienza dell'immersione fino all'immedesimazione nella storia, possa produrre nel consumatore effetti in termini cognitivi, emotivi e, soprattutto, conativi. Fondamentale, nello storytelling quale scienza, è l'apporto della semiotica e della sua firma più autorevole: Greimas de l'*École de Paris*. Ad egli si deve l'elaborazione di quattro livelli di produzione di senso, dei quali il più rilevante è di sicuro il livello profondo, laddove risiedono i valori di una storia. Allo stesso Greimas si deve l'individuazione della figura degli attanti, i quali "occupano una serie di posizioni sintattiche universali e immutabili" (Rossolatos, 2015).

Ancora a Greimas si deve l'esplicazione delle prove che l'eroe della storia deve affrontare e che si snodano attraverso le fasi della sequenza narrativa. Non può sottacersi che la produzione di contenuti si è di molto modificata nel tempo: si è passati dal controllo esclusivo delle aziende, quando i canali di comunicazione si limitavano ai news media (televisione e giornali), i contenuti erano calati dall'alto con una logica *top-down* ed una modalità di diffusione *one-to-many*, il pubblico giacente in una condizione di passività e considerato solo "bersaglio da centrare" (Iabichino in Fontana, 2016); al marketing delle relazioni connesse e paritarie tra aziende e consumatori, nel segno del web 2.0. Il contenuto non risulterà più calato verticalmente, ma sarà prodotto orizzontalmente e veicolato attraverso i social media, che consentono la cocreazione di contenuti da parte dei consumatori, divenuti in tal modo *Storyholder*, che li arricchiscono e modificano con i propri dati esperienziali, fino a trasformarli in altri contenuti. Occorre, comunque, sottolineare che l'attività di cocreazione di contenuti non sarà lesiva del brand, bensì sarà fonte di incremento di Word of Mouth ed engagement. Il rapporto tra aziende ed utenti dei social media ben può essere paragonato all'improvvisazione teatrale (Singh e Sonnenburg, 2012). Come nel teatro dell'improvvisazione l'attore, che si muove su una scenografia molto generica, fa suo lo spunto che gli viene dal pubblico, così l'azienda fa suo il contenuto prodotto dai consumatori e ad esso guarda per la propria strategia di content marketing.

Lo storytelling funge, inoltre, da *trait d'union* tra le cinque fasi del framework atto all'implementazione di una strategia di branding che sappia rispondere al mutamento dei processi decisionali dei consumatori, noto come Brand-Value-Telling-Journey. Esso si compie in un processo circolare composto da:

- Identificazione del valore;
- Creazione del valore;
- Definizione ed estrazione del valore;
- Rendere il valore disponibile per il consumatore;
- Gestione e rigenerazione del valore.

Lo storytelling è anche l'essenza della strategia di Cultural Branding, l'unico modello di branding applicabile ai così detti brand iconici. Tali possono essere definiti quei brand che sono evocativi di una storia di successo, di uno stile, delle persone ad esso legate, quei brand espressione dei valori identitari che richiamano una nazione. Il valore del brand risiede nel contenuto culturale del mito che esso incarna.

Lo storytelling sarà vitale in tale contesto, perché vitale a fini strategici è la storia che il brand racconterà e come la racconterà (Holt, 2004).

Atteso che questo lavoro verte su un brand di pasta, è piaciuto dedicare un passaggio al food storytelling.

La tecnica narrativa, infatti, si presta anche ad essere utilizzata per superare l'inerzia dei consumatori nell'acquisto di prodotti alimentari a basso coinvolgimento cognitivo, destandone l'interesse fornendo informazioni sull'origine dei prodotti e degli ingredienti (Fenger *et al.*, 2015). La necessità è sorta a cagione di una sempre più impellente esigenza di nutrirsi in modo genuino. Come da linea conduttrice dell'intero lavoro, anche nella trattazione di questo argomento è stato fornito un esempio virtuoso quale è quello di una campagna di marketing affrontata dalla Bolthouse Farms per favorire il consumo di prodotti sani tra gli adolescenti. Come già accennato, obiettivo del presente lavoro, che si è scelto di posizionare a piede del primo capitolo, è stato il verificare l'efficacia di una campagna di marketing, realizzata anche ricorrendo alla tecnica dello storytelling, per giungere ad un rebranding aziendale volto al repositioning.

Rebranding e repositioning, infatti, convivono in un rapporto simbiotico di interdipendenza, laddove il repositioning è, di sicuro, l'obiettivo che con una strategia di rebranding si vuole perseguire (Laurent e Lambkin, 2006; Stuart e Muzellec, 2004; Zahid e Raja, 2014). È bene specificare, che al rebranding si è guardato quale cambiamento dell'immagine aziendale dovuto ad un cambiamento dei costumi sociali.

Rebranding, infatti, è anche un cambiamento degli asset intangibili, quali valori e immagine (Daly e Moloney, 2004), cui un brand decide di dar corso per essere interprete di tempi presenti e futuri.

È necessario, in tal senso, che si crei un equilibrio tra i valori chiave del brand e l'esigenza di attualizzarlo (Merrilees e Miller, 2008).

Il secondo capitolo si è concentrato su Barilla e ne ha disegnato l'intero percorso, dal forno del 1877, ai giorni nostri. Il cammino dell'azienda è stato seguito in ogni sua parte, arricchendolo con dettagli e curiosità reperiti attraverso l'Archivio Storico online di Barilla, che si è rivelato fonte preziosa, ed il sito aziendale.

Grande attenzione è andata all'evoluzione dei loghi che hanno intelletto l'evoluzione culturale del Paese.

E poiché l'ascesa di Barilla verso il successo è legata ai suoi capitani, larga parte si è dedicata alle figure topiche dell'azienda. Pietro Barilla senior, in primis, alla cui caparbieta si deve la nascita del primo logo, del primo stabilimento. Colui che seppe riaversi da un fallimento che avrebbe potuto essere la fine di un sogno ed ebbe, invece, la forza e la costanza di ricominciare, ponendo le basi del moderno colosso alimentare.

Sarà l'omonimo nipote a dare all'azienda una dimensione nazionale ed internazionale.

In sede di questo lavoro, Pietro Barilla junior è stato presentato in tutta la sua visionaria grandezza di uomo che seppe anticipare i tempi. Celeberrimo il suo viaggio in America nel 1950, dove il Nuovo Mondo gli schiuse la visione di ciò che sarebbe avvenuto in Europa anni dopo. In Italia, a quel tempo, la pasta si vendeva ancora sfusa, avvolta in una carta di colore blu; l'America, dove la grande distribuzione era già realtà, mostrò a Pietro la vendita di pasta in confezioni, nei pack, posti sugli scaffali. Il rientro in Italia di Pietro segnò, dunque, un cambio radicale nell'azienda: la pasta fu posta nei pack che conservarono il colore azzurro scuro della carta che l'aveva avvolta fino a poco prima; il logo cambiò e diventò, ad opera di tal architetto Carboni, quello che Barilla non avrebbe più lasciato. Un uovo tagliato a metà con il proprio nome scritto per esteso nel tuorlo.

Seguire la storia di Barilla ha significato seguire la storia del Paese: l'azienda è sempre stata attenta ad esprimere il costume sociale per farsene bandiera, incarnandone i valori.

Il marketing, di cui Pietro era responsabile a titolo esclusivo, ha avuto larghissima parte nelle fortune di Barilla. Anche questo grazie all'intuito del suo capitano, che del marketing fu pioniere in Italia.

A fine anni Settanta, il grande strappo: Barilla diventa americana, passando nelle mani della multinazionale W. R. Grace. Pietro visse la separazione dall'azienda come una mutilazione e lavorò alacremente per riconquistarla, riuscendoci nel 1979. Il novennato straniero fu, però, prolifico: l'azienda acquisì la Voiello di Castellamare di Stabia, già nota casa di produzione di pasta di grande qualità, e il Mulino Basile di Altamura che, all'epoca, era il più grande d'Italia. Sempre al periodo americano, si deve la diversificazione della produzione, con la nascita del Mulino Bianco, per produrre una linea di prodotti da forno salati e, ciò che più conta, per la prima volta, dolci. Il ritorno di Pietro al timone della sua nave coincise con un altro grande periodo di acquisizioni: la Pavesi, il Pastificio Braibanti, i Laboratori Riuniti di Milano, la Misko greca, poiché Pietro

già guardava all'Europa. Alla reggenza di Pietro si devono alcuni dei migliori spot di Barilla, i quali ne hanno sancito l'Heritage e i valori. Il claim "Dove c'è Barilla c'è casa", che da decenni identifica la Casa Parmense, fu fortemente voluto dal Capitano. Quando Pietro Barilla moriva nel 1993, Barilla guardava, ormai, al mondo. È apparso d'interesse, in sede di questo lavoro, tracciare un'evoluzione degli spot pubblicitari di Barilla; da semplici esibizioni, a veri e propri racconti costruiti facendo uso della tecnica dello storytelling.

Dall'Archivio Storico di Barilla sono stati selezionati cinque spot, i quali sono stati attentamente analizzati nella loro simbologia, nei valori fondanti, nonché calati nel contesto socioculturale di riferimento.

È opportuno, in questa sede riassuntiva, segnalare che la stesura integrale di questo lavoro è stata corredata da una serie di immagini, estrapolate da varie fonti, con finalità esplicativa e descrittiva degli argomenti trattati. Nello specifico, gli spot selezionati sono stati:

- 1959, da "L'album di Albertazzi II – Poesie: Gabriele D'Annunzio";
- 1959, da "Il Ballista – Il prestigiatore" con protagonista Dario Fo, futuro Nobel per la letteratura.
Claim: "Con pasta Barilla è sempre domenica";
- 1967, "Mina – Confezione gigante".
Claim: "In te c'è una gran cuoca, e Barilla la rivela";
- 1986, "Spot gattino".
Claim: "Dove c'è Barilla c'è casa";
- 1991, "Babbo Natale – Paul Newman".
Claim: "Dove c'è Barilla c'è casa".

Essendo stati costruiti in puro storytelling, gli ultimi due spot sono stati scandagliati, nel corpo integrale del lavoro, in ogni particolare. Questi spot hanno veicolato l'Heritage di Barilla, un Heritage nel quale l'azienda ha fermamente creduto, che l'ha tipizzata e attraverso il quale Barilla è diventata un simbolo dell'Italia nel mondo. La Casa di Barilla è stata la casa degli italiani prima, e del mondo poi, casa nella quale ognuno ha potuto riconoscere la sua. Casa intesa come luogo di ritrovo della famiglia, fatta da mamma, papà e figli, con la centralità della donna madre. Barilla si è fatta bandiera di tutti i valori e i simboli che hanno reso grande l'Italia nel mondo: il saper fare, il senso di famiglia, la convivialità, l'ospitalità, la genuinità e la bontà del cibo. La presentazione dell'Heritage di Barilla è stata accompagnata da significativa disamina letteraria.

"Tutti i brand hanno una *storia*. Solo alcuni brand hanno un *Heritage*. E pochi hanno fatto del loro Heritage un asset di valore per l'azienda" (Urde, Greyser, Balmer, 2007).

L'Heritage è ciò che rende unica e difficilmente imitabile un'azienda; questo impatta fortemente sul posizionamento e sulla competitività della stessa. Esso rafforza la reputazione di un'azienda e la reputazione è quanto di più prezioso ed importante un'azienda possa costruire attorno a sé.

L'Heritage, però, non significa immutabilità. Esso chiarisce il passato per aiutare ad interpretare il presente, proiettando l'azienda verso il futuro (Urde, Greyser, Balmer, 2007). Barilla, però, è rimasta, nel tempo, ancorata al proprio Heritage, che non è riuscito più a leggere l'evoluzione del costume sociale.

Ad un certo punto della storia, l'Heritage di Barilla non leggeva più il presente e men che meno era in grado di proiettarsi verso il futuro. Così, da vantaggio competitivo, è diventato un gap.

È in quest'ottica di immutabilità che vanno lette le dichiarazioni improvvise rese dal Presidente Guido Barilla ai microfoni de La Zanzara il 25 settembre 2013. "[...] La nostra è una famiglia tradizionale".

Alla constatazione, porta dal giornalista che lo intervistava, che la pasta viene mangiata anche dagli omosessuali, la risposta è stata: "Se gli piace la nostra pasta e la nostra comunicazione, la mangiano; se non gli piace e non gli piace quello che diciamo, faranno a meno di mangiarla e ne mangeranno un'altra [...]".

Alla domanda "Lei non farebbe mai uno spot con una famiglia omosessuale seduta ad un tavolo?" rispondeva: "No, non lo farei, ma non per mancanza di rispetto agli omosessuali, [...] ma perché non la penso come loro

e penso che la famiglia a cui ci rivolgiamo noi è comunque una famiglia classica, dove la donna ha un ruolo fondamentale, che è la madre che è il centro concettuale di vita strutturale di questo organismo [...]”.

Subitaneo l’atto di contrizione del Presidente, sotto forma di un post ed un video di scuse, veicolati attraverso Facebook e che, però, non è bastato a fermare il profluvio di insulti abbattutosi sull’azienda attraverso i social media. Le parole di Guido Barilla, rese al microfono de La Zanzara, sono dilagate in un istante sui social, le cocreazioni di contenuti da parte degli utenti sono state infinite e, in poche ore, hanno assunto la caratteristica della viralità. Il Word of Mouth che caratterizza i social ha trasportato, da un capo all’altro del mondo, l’offesa arrecata dalle parole di Guido Barilla alla comunità LGBT, facendo abbattere sull’azienda quella che la dottrina accademica chiama “tempesta di fuoco” (Pfeffer, Zorbach, Carley, 2014, in Pace, Balboni, Gistri, 2017). La bufera, alimentata dai social e dai siti web di tutto il mondo, è dilagata sino a trasformarsi in un caso industriale. Migliaia i contenuti negativi su Twitter, ove sono nati un hashtag #BoycotBarilla e un account dallo stesso nome, ad alimentare gli innumerevoli tweet di indignazione degli utenti, così come gli User Generated Content a sfondo ironico. Alla sintesi estrema, il 25 settembre 2013 è stato il giorno più nero per Barilla, che è stata colpita da una gravissima crisi reputazionale; reputazione che aveva costruito con maniacale attenzione nei decenni e di cui era sempre stata gelosa custode.

I competitor non hanno mancato di approfittare della caduta: Buitoni e Garofalo, già il 26 settembre 2013, hanno pubblicato post nei quali, nemmeno molto velatamente, alludevano alle parole di Guido Barilla.

Occorre sottolineare che, nonostante tutto, il fatturato non è calato. La reazione di Barilla è stata pronta e decisa e l’azienda ha saputo dimostrare di avere in sé anticorpi tali da poter rivoluzionare la propria cultura.

Ha Effettuato, infatti, una vera e propria inversione ad U che ha riguardato, prima di tutto, l’organizzazione dell’azienda al suo interno, e poi la comunicazione e l’immagine di sé.

Risale già al novembre 2013 la costituzione di un Global Diversity & Inclusion Board, con l’obiettivo di mettere su un pool di personalità eminenti ed esterne all’azienda che elaborassero delle direttive e linee guida della cui attuazione doveva rispondere un comitato operativo interno. Il 2014 è stato un anno assai proficuo lungo il nuovo corso: sono stati ampliati i benefit per i dipendenti transgender e per le loro famiglie in termini di coperture sanitarie, e intraprese iniziative Gay Friendly finanziando le associazioni LGBT e percorsi di formazione per la diversità a tutti i dipendenti. Nello stesso anno, e per quattro di seguito, Barilla ha ottenuto il massimo punteggio nel Corporate Equality Index, compilato annualmente dalla Human Rights Campaign, la maggiore associazione a favore della comunità LGBT degli Stati Uniti. È sempre del 2014 la creazione di un sito, unicamente per gli Stati Uniti, volto a promuovere la convivialità italiana, fatta del ritrovarsi riuniti a tavola mangiando cibo sano e condividendo le singole esperienze vissute durante la giornata.

Nell’esposizione integrale di questo lavoro, sono state riportate immagini di alcune famiglie che hanno interagito sul sito condividendo la loro esperienza di pasto in famiglia. Altra mossa sullo scacchiere dell’inclusione è stata quella del lancio, nel 2018, in occasione del Pasta World Championship, del pack limited edition di spaghetti n.5 firmati dalla designer Olimpia Zagnoli, esponente nel 2013 del movimento di boicottaggio contro Barilla. Si tratta di pack celebranti l’amore saffico.

Il terzo ed ultimo capitolo è il più corposo e, forse, il più importante di questo lavoro; è, infatti, in questa parte di esso che si è perseguito l’obiettivo che ci si era prefissi nel primo capitolo.

È piaciuto aprire con un’analisi sociologica focalizzata sulla comunità LGBT e sul travagliato cammino che ha condotto alla giusta e piena conquista della libertà sessuale. Non poche sono state le resistenze, anche di marchio squisitamente cattolico, nell’accettazione di forme di amore lontane da quella eterosessuale.

Si pensi che, fino agli anni Cinquanta, l’omosessualità negli Stati Uniti era reato e si era costretti a vivere la propria sessualità nella semi clandestinità. Di certo, il virus dell’HIV, diffusosi intorno agli anni Ottanta, non ha aiutato nell’accettazione degli omosessuali nel contesto sociale, dato che essi erano ritenuti i maggiori responsabili della diffusione del morbo. Si pensi, ancora, che, sempre negli Stati Uniti, gli omosessuali, sino al 1993, non potevano arruolarsi nell’esercito e, anche da allora, è stato loro concesso di arruolarsi a patto di

non rivelare la propria sessualità. Fino ai primi anni Duemila, i matrimoni fra persone dello stesso sesso sono rimasti un miraggio. Quanto all'Italia, il nostro Paese non è di certo stato un campione in materia di libertà sessuale: soltanto nel 2016 persone dello stesso sesso hanno potuto contrarre matrimonio e di adottare bambini ancora non si parla. Ormai, però, famiglia è chi si sceglie, chi si ama. Oltre ogni stereotipo, famiglia è un nucleo formato da persone unite dal solo vincolo dell'amore. Verso il cammino dell'inclusione, il marketing ha dato un contributo assai rilevante. A torto, in un tempo ormai lontano, si è guardato al marketing come ad un mero divulgatore di prodotti e servizi. Nel 1971, invece, Kotler e Zaltman, sulle pagine del *Journal of Marketing*, hanno introdotto il concetto del così detto social marketing, quale "la progettazione, l'implementazione, e il controllo di programmi pensati per influenzare l'accettabilità delle idee sociali [...]". Liberandolo dalla sudditanza del profitto, attraverso il marketing si può orientare la società ad assumere stili di vita corretti in campo di etica, di morale, di salute.

"Il social marketer non deve accingersi soltanto alla comunicazione di un messaggio; deve anche provare a rendere l'adozione di un cambiamento comportamentale relativamente più facile da perseguire" (Sargeant, 2005, in Domegan, 2008). Ad Andreasen (1994) si deve la declinazione della disciplina in termini di palestra di nuovi modelli comportamentali. "L'adattamento di tecnologie commerciali di marketing a programmi pensati per influenzare il comportamento volontario del pubblico target per migliorare il proprio benessere personale e quello della società di cui è parte". Nel social marketing, il prodotto non è una cosa, è un'idea che ha la finalità di determinare un cambiamento comportamentale. Talvolta, l'idea-prodotto viene corredata da un prodotto tangibile o un servizio che hanno lo scopo di rendere l'idea più attraente per il consumatore.

I tristi tempi che stiamo vivendo soccorrono nell'esemplificazione: il COVID-19 ci impone nuovi stili di vita nel tentativo di difenderci da esso e, così, è un proliferare di campagne pubblicitarie, veicolate attraverso ogni mezzo di comunicazione, che ci conducono verso l'adozione di nuove condotte sociali.

Da febbraio 2020, l'imprenditoria italiana, Barilla inclusa, si è profusa in donazioni per soccorrere il Nord Italia, ferocemente morso dal morbo. A testimonianza del fatto che l'impresa non può essere avulsa dalla realtà che la circonda ed è parte del tessuto socioculturale, tanto quanto lo è del tessuto economico.

Si instaura, così, un vero e proprio contratto sociale tra l'azienda e la società, con l'esplicito riconoscimento della funzione sociale che l'impresa svolge (Robin e Reidenbach, 1987, in Handelman e Arnold, 1999).

Così, l'impresa diventa un promotore di regole sociali, dalle quali dipende la sua stessa esistenza (Meyer e Scott, 1992, in Handelman e Arnold, 1999). In una società globalizzata, quale è quella attuale, le aziende hanno dovuto adeguarsi ad essa e lo hanno fatto modificando le proprie strategie di comunicazione.

Essere in linea con la globalizzazione è un imperativo categorico, che non deve, però, tradursi in un dissolvimento delle identità regionali e locali. Si impone, quindi, la necessità di adottare strategie di marketing che sappiano coniugare una coerenza globale con una differenziazione locale e con una rilevanza personale per il singolo consumatore. Il cliente chiede rispetto della propria unicità, ma anche di non sentirsi "unicamente solo" (Light, 2014). E questa richiesta passa sotto il nome di "individualità inclusiva", laddove l'individuo e il suo immediato desiderio di inclusione si amalgamano, fino a fondersi.

Il marketing ha una forte capacità di influenzare le masse e gli accademici ritengono che esso possa svolgere un'importante funzione sociale nel perseguimento del benessere in senso lato del consumatore.

"[...] Si ritiene che il marketing come disciplina possa guidare il cambiamento nei sistemi organizzativi e sociali" (Kashif *et al.*, 2018). Nello svolgere la sua funzione inclusiva, il marketing non deve, però, lasciare indietro l'individuo. Va, così, perseguita un'inclusione sociale soggettiva, la quale può essere definita come "Il sentimento di appartenenza dell'individuo ad una società ospitante in cui si senta accettato, rafforzato, rispettato e pienamente riconosciuto come membro eguale" (Licsandru e Cui, 2018).

In tal senso, il marketing gioca un ruolo fondamentale perché i clienti che si sentono parte del mercato target, provano soddisfazione nel vedersi riconosciuti all'interno della società; il che si tradurrà in un atteggiamento benevolo verso il brand. Lo stesso fenomeno sarà riscontrabile nelle campagne di marketing che strizzano

l'occhio alla multietnicità e all'omosessualità. La società multietnica è un caleidoscopio, laddove l'infinita molteplicità delle culture, dei costumi e degli usi che la compongono, convivono frammentariamente.

In questo contesto, il marketing funge da ponte e da intermediario culturale (Elliot, 1999 e Featherstone, 1991, in Jamal, 2003). Il marketing è, di certo, strumento di libertà e, in quanto tale, ben può essere utilizzato nel perseguimento del nobile scopo dell'eliminazione di ogni intolleranza verso l'altro diverso da noi e di ogni omofobia. È da Hull *et al.* (2017) che ci giunge la definizione di omofobia, quale "Risultato della stigmatizzazione – l'identificazione e l'etichettatura delle differenze sulla base dell'identità sessuale della comunità LGBT; collegare credenze indesiderabili o stereotipi a quella caratteristica; ed emarginare coloro che vi sono associati". In campo di advertising, nel timore di alienarsi le simpatie dei consumatori eterosessuali, si è scelto di ricorrere a simbologie velate nelle quali i membri della comunità LGBT si potessero riconoscere, mettendo in campo quella tecnica denominata "gay window" o "gay vague advertising" (Han e Tsai, 2016). Questa non si è, però, rivelata una strategia vincente: ha, infatti, scontentato gli omosessuali che preferiscono una pubblicità palese che consenta il loro riconoscimento nella società e quale pubblico target.

La giusta scelta è realizzare campagne che si rivolgano esplicitamente agli omosessuali e veicolarle anche e soprattutto attraverso media mainstream. Per ridurre l'effetto non target del pubblico eterosessuale, è opportuno pensare ad una pubblicità inclusiva, sia con eterosessuali, che con omosessuali.

Ogni stereotipo delle minoranze occorre sia bandito, dato che esso enfatizza i tratti distintivi, acuendo le differenze con gli altri gruppi. Gli omosessuali vogliono essere rappresentati esattamente come sono: persone normali, che vivono di lavoro, che hanno i loro hobby e che scelgono in piena libertà di vivere la propria sessualità. E, d'altra parte, essi sono talmente numerosi che le aziende non hanno più potuto ignorarli e hanno attribuito loro l'appellativo di "Dream Market". Sempre più aziende sono diventate Gay-Friendly, vale a dire "proattive nel rispettare e nell'affrontare le esigenze degli omosessuali" (Tuten, 2005).

Una posizione apertamente Gay-Friendly delle aziende, guadagna loro la fedeltà del ricco e nutrito mercato omosessuale. Tra le aziende Gay-Friendly, oggi, Barilla occupa un posto di prim'ordine.

Nel 2019, l'azienda ha avviato una collaborazione con GCDS, nota casa di moda milanese di streetwear.

God Can't Destroy Streetwear, all'apparenza, è quanto di più lontano possibile da Barilla: 143 anni di storia contro 4, la classicità e la tradizione contro l'eccentricità e l'irriverenza; per Barilla l'essere Gay-Friendly è stato un approdo, per GCDS una partenza. Ma, poiché la verità è sempre oltre l'apparenza, dalle parole estratte dal sito di Barilla sono venuti alla luce i punti d'incontro tra le aziende: "Il perseguire sempre e comunque l'innovazione, l'attenzione maniacale per la qualità e per i dettagli, l'amore per il bello".

Entrambe, inoltre, sono bandiera del Made in Italy nel mondo. La campagna di marketing GCDS X Barilla, lanciata nell'ottobre 2019, frutto di partnership e co-branding, è costante di un pack fucsia limited edition di spaghetti n.5, disegnato da Giuliano Calza, direttore creativo di GCDS, e venduto presso 90 store Esselunga; una capsule collection di capi genderless realizzata da GCDS e un cortometraggio d'autore con protagonista la mitica Sophia Loren. Chi ha scritto, ha contattato la Barilla S.p.A. al fine di ottenere informazioni specifiche sulla campagna. Dall'azienda, quindi, gli obiettivi principali sono stati individuati in: "Connessione del brand a nuove generazioni; affermazione del brand come moderno e rilevante oltre i canali tradizionali; connessione del brand al mondo della moda e del lifestyle nel proprio percorso verso la premiumization; testare una special edition di spaghetti n.5 in store, nonché il feedback dei consumatori". Il target di riferimento scelto dall'azienda è stato quello di "Generazione X e Millennials", quindi, individui ricompresi in una fascia d'età tra over 40 e 18 anni. Sulla scelta dei canali di comunicazione attraverso i quali veicolare la campagna, da Barilla sono giunte a chi ha scritto le seguenti informazioni: "Per parlare ad un target giovane e con interessi anche fashion (per presidio e ampliamento di territori interessanti per la marca e raggiungimento di nuove audience) abbiamo comunicato, in particolar modo, attraverso "third part" e sfruttando i mezzi digitali, ovvero attraverso:

- I canali social GCDS (Instagram e Youtube);
- Il profilo Instagram del direttore creativo e co-founder di GCDS, Giuliano Calza;
- L'endorsement di ambassador e influencer del network GCDS (come Dua Lipa, Chiara Ferragni, rapper e personaggi del mondo musica-lifestyle e fashion) su Instagram;
- Un piano PR coordinato su magazine e testate italiane e internazionali".

Tutti i contatti dell'endorsement sono stati gestiti da GCDS. Giuliano Calza, che ha chiesto a Barilla piena libertà quanto alla creatività nella collaborazione, ha ideato bellissimi pack fucsia, tornando al colore vivace della sua prima collezione. Alla sua creatività si deve anche la capsule collection, il cui capo di punta è una felpona disponibile in fucsia e blu Barilla. Il fucsia è il filo conduttore della collaborazione, in uno alla scritta "The New Barilla designed by GCDS" che campeggia sia sui pack, che sulle felpe.

Sul bordo superiore dei pack, i nomi dei due brand, posti agli estremi, con al centro la scritta Made in Italy che pare far da ponte tra i due. Sul pack, ancora presente l'eterno slogan "Where home is" a rappresentare un richiamo di Barilla alla vecchia sé stessa, creando, così, un equilibrio tra nuovo e vecchio.

È il cortometraggio il fiore all'occhiello della campagna di marketing. "Dinner's Ready": 2:19 minuti di puro storytelling, per la regia di Nadia Lee Cohen, lanciato il 16 ottobre 2019 sul canale Youtube di GCDS.

Dall'interlocuzione con l'azienda, chi ha scritto ha appreso che: "Il video del progetto GCDS X Barilla è stato sponsorizzato su Youtube a un target 18-34 anni, su più nazioni: Italy + HK + Japan + South Korea + UK + USA (Los Angeles, New York, Dallas, Miami)". Nel corpo integrale di questo lavoro, le sette scene di cui il cortometraggio si compone, sono state singolarmente e doviziosamente analizzate ed interpretate per coglierne i significati latenti, le simbologie ed i valori che esso intendeva veicolare.

Sulle note romantiche della Carmen di Bizet, si susseguono le vite di personaggi i più diversi tra di loro - bassissimi, altissimi, vecchi e giovani, di colore e non, belli e meno belli, drag queen e transgender ed eterosessuali – che si preparano per partecipare ad un evento unico.

Sei scene sono tutte preordinate alla scena madre, nella quale tutti i personaggi bussano e si presentano alla porta di casa di Sophia Loren. La nuova Casa di Barilla, la Casa del mondo.

Se non ci sono più mamma, papà e figli e gli ospiti rappresentano il mondo, variegato e diverso, l'Italia con la sua convivialità e Barilla con le sue tradizioni, ci sono ancora: ci sono nel vestito blu indossato dalla mamma più famosa d'Italia, nei tendaggi, nei colori delle pareti e persino dei piatti, nel blu della porta d'ingresso; nella mano guantata di giallo della donna di colore che bussa, si ritrova il giallo del grano, il giallo della pasta.

C'è ancora la tavola, anzi una tavola enorme, riccamente imbandita per accogliere gli ospiti che sono tanti, tantissimi e si assiepano attorno ad essa; c'è la pasta, protagonista assoluta e servita da Sophia; c'è la famiglia riunita, una famiglia fatta da persone che si sono scelte. Se vero è che "Dinner's Ready" celebra l'inclusione e la diversità e il piacere di stare con chi si sceglie, è vero anche che l'italianità, il Made in Italy e la tradizione attraversano l'intero cortometraggio, creando un meraviglioso equilibrio tra vecchio e nuovo, tra rottura e tradizione.

Per completezza espositiva, occorre segnalare che la collaborazione tra Barilla e GCDS è tutt'altro che un unicum nel panorama del marketing. Vi sono precedenti, anche molto ben riusciti di connubio tra fashion e food. Dolce & Gabbana ha vestito di colore i Magnum di Algida, nonché i panettoni della pasticceria Fiasconaro. Ma, nel panorama delle collaborazioni tra case di moda e food, è parso calzante al nostro caso, dedicare uno spazio a quella tra Dolce & Gabbana e il Pastificio Di Martino. Sono stati descritti i pack disegnati dal brand siculo-milanese: bellissimi, coloratissimi, raffiguranti la famiglia più tradizionale che ci sia: mamma, papà, figli e nonni. Inevitabile è stato, quindi, un paragone tra due concetti di famiglia, quello di famiglia in senso lato cui è approdata Barilla con GCDS e quello di famiglia in senso strettissimo del Pastificio Di Martino con Dolce & Gabbana. Ha trovato spazio anche la recentissima collaborazione tra Chiara Ferragni ed Oreo,

assai simile nella sua strutturazione a quella protagonista di questo lavoro, perché costante di una capsule collection e di un pack limited edition di Oreo, entrambi disegnati dall'influencer.

Quanto alla parte strettamente empirica del lavoro, a corredo dell'analisi qualitativa svolta, è stata effettuata un'analisi delle keyword della campagna, individuate in "GCDS X Barilla" e "barilla GCDS", avvalendosi di specifici strumenti che ne consentissero di verificare il riverbero online, nonché altri rilevanti KPI.

Nello specifico, ci si è avvalsi di Google Trends e del sito Neil Patel. Attraverso Google Trends, si è verificata la frequenza con la quale le keyword sono state cercate su Google, impostando un range temporale dall'1/02/19 all'1/05/20; è stato, inoltre, rilevato l'interesse suscitato dalle keyword differenziato per regione e per area geografica. Per entrambe le keyword, l'interesse non è andato oltre il territorio italiano e si è manifestato, prevalentemente, tra agosto 2019 e dicembre 2019, con il picco massimo ad ottobre 2019, periodo di lancio della campagna. L'interesse per regione ha presentato, invece, delle differenze: "GCDS X Barilla" ha fatto registrare interesse solo in Lombardia e in Emilia-Romagna; "barilla GCDS", invece, ha offerto un dato più omogeneo sul territorio nazionale, coinvolgendo 12 regioni.

Attraverso il sito Neil Patel, sono stati rilevati altri KPI, quali il trend del volume di ricerca delle keyword da febbraio 2019 a maggio 2020, differenziato per device; la competitività delle keyword, nonché il target di utenti che ne hanno effettuato la ricerca. Dal sito è emerso che "GCDS X Barilla" è stata ricercata maggiormente tramite desktop, mentre "barilla GCDS" da mobile.

Anche in questo caso, si è confermato il maggior volume di ricerca nei mesi da agosto a dicembre 2019, con il picco ad ottobre 2019. Entrambe le keyword hanno goduto di un'ottima competitività nella ricerca a pagamento e discreta in quella organica. "GCDS X Barilla" è stata oggetto di ricerca sia da parte dei Millennials, che di utenti appartenenti alla Generazione X, con un peso maggiore di questi ultimi; "barilla GCDS", invece, è stata oggetto di ricerca quasi esclusivamente da parte dei Millennials.

Si è fatto, inoltre, ricorso, al sito ninjalitics.com per osservare l'andamento del profilo Instagram di Barilla nel tempo e rilevare un eventuale incremento di follower nei mesi clou della campagna.

Anche in questo caso, è stato impostato un range temporale dall'1/2/19 all'1/05/20. È emerso che l'account Instagram di Barilla ha presentato un trend crescente del numero di follower nei mesi da ottobre a dicembre 2019 e nei giorni di lancio della capsules collection e del pack limited edition.

Come già sopra anticipato, l'analisi della campagna GCDS X Barilla è stata un'analisi qualitativa, di triplice natura: una content analysis dei post rinvenuti sui diversi social network; una reception analysis del target di utenti autori dei post; una sentiment analysis dei commenti degli utenti ai post Instagram pubblicati da Barilla e da GCDS, nonché al video di "Dinner's Ready" pubblicato sul canale Youtube di GCDS.

Ci si è mossi lungo un range temporale che è andato da febbraio 2019 (quando sono apparsi i primi post sui social) a fine aprile 2020. Si è provveduto a verificare quali canali social fossero stati interessati dalla pubblicazione di contenuti rilevanti ai fini della ricerca. Nessun contenuto è stato riscontrato su Facebook; la maggior parte di essi è stata raccolta su Instagram; presenti ma scarsi sono risultati i contenuti sugli altri social network principali, quali Twitter, Youtube, Tik Tok.

Per quanto concerne la content analysis, essa ha incluso sia il flusso di comunicazione verticale generato dalle due aziende, che quello orizzontale generato da influencer e utenti. È bene specificare che nel livello di comunicazione verticale, sono stati ricompresi non solo i post promananti da Barilla e GCDS, ma anche quelli del direttore creativo di quest'ultimo brand, nonché quelli dello staff coinvolto nello spot "Dinner's Ready" e nella campagna in generale. Sull'applicazione Fogli di Google Drive, divise per social network, sono state riportate le caption di ogni post, che sono stati catalogati per macro-temi, gli stessi per ogni social.

Nello specifico, sono stati individuati sette macro-temi ricorrenti:

- Rinnovamento;
- Fashion;

- Inclusione;
- Made in Italy;
- Lifestyle;
- Convivialità;
- COVID-19.

Per ogni macro-tema sono state individuate, nelle caption dei post, delle keyword di riferimento che permettessero di catalogare i post nei diversi macro-temi. A tal fine, si è fatto uso delle funzioni SE e REGEXMATCH dell'applicazione Fogli. La funzione REGEXMATCH consente di verificare se una porzione di un testo corrisponde ad un'espressione regolare, nel caso di specie, costituita dalle keyword.

Se si verifica la corrispondenza, grazie alla funzione SE, si ottiene come risultato il nome del macro-tema di riferimento, altrimenti "Other". Si è, poi, proceduto con il conteggio del numero di post attribuibili ad ogni macro-tema e se ne è calcolata la percentuale sul totale. I dati sono stati riportati in tabelle su un foglio di lavoro Excel e ne sono stati ricavati i grafici conseguenti. Per i contenuti di Instagram, Twitter e Youtube, sono state, inoltre, riportate in tabella le percentuali relative ai due livelli di comunicazione (verticale e orizzontale) rispetto al totale dei contenuti riscontrati sui singoli social e ne è stato riportato il grafico corrispondente. Per Tik Tok questa suddivisione non si è resa necessaria, poiché tutti i post rinvenuti erano ascrivibili agli utenti. Su Instagram il maggior volume di post rinvenuti, ne ha consentito un'ulteriore catalogazione in base ai mesi di pubblicazione, perché se ne potesse verificare il trend mensile mediante un line plot.

Per la reception analysis del target di utenti, essi sono stati considerati nella loro totalità, senza procedere ad una distinzione per social network ed escludendo coloro ai quali erano attribuibili più post sul medesimo social o su social diversi, nonché gli utenti autori di post ascrivibili alla comunicazione verticale delle aziende.

Gli utenti sono stati divisi per genere ed entrambi i generi sono stati, poi, suddivisi per età secondo un determinato range (-20| 20-30| 30-40| 40+) e per occupazione (Influencer/Personaggio pubblico; Blogger; Professionista; Altro). Le informazioni sono state desunte dai profili social degli utenti.

Quanto alla sentiment analysis, su due fogli Excel sono stati riportati i commenti ai post Instagram di Barilla, di GCDS e di Giuliano Calza, nonché quelli al video "Dinner's Ready" pubblicato sul canale Youtube di GCDS. Sono stati, poi, catalogati in "Positivi", "Negativi" e "Out of topic".

Anche in questo caso, le percentuali sono state riportate su un grafico. I commenti positivi e negativi sono stati interpretati per comprendere cosa ne riflettesse la positività e la negatività, dividendoli in sottocategorie.

I commenti positivi sono stati catalogati in:

- Desiderio;
- Stupore;
- Ammirazione;
- Fashionable (in questa voce sono stati ricompresi quei commenti che riflettono l'aspetto fashion e di tendenza della collaborazione);
- Where to buy (in questa voce sono stati ricompresi quei commenti di utenti interessati al pack limited edition o alla capsule e che chiedevano come e dove acquistarli);
- Difesa (in questa voce sono stati ricompresi quei commenti a difesa di Barilla verso coloro che ancora l'accusavano di omofobia).

I commenti negativi sono stati catalogati in:

- Diffidenza;

- Trash (in questa voce sono stati ricompresi quei commenti che riflettono l'opinione dei consumatori sulla mancanza di gusto nella collaborazione tra i brand);
- Omofobia (in questa voce sono stati ricompresi quei commenti di utenti che rivangavano i fatti del 2013);
- Disprezzo (in questa voce sono stati ricompresi quei commenti di utenti che si sono espressi con parole o emoticon particolarmente forti);
- Bassa qualità (in questa voce sono stati ricompresi quei commenti che riflettono l'opinione di utenti che si sono espressi circa la scarsa qualità della pasta Barilla rispetto ad altri brand);
- Scarsità di distribuzione (in questa voce sono stati ricompresi i commenti di utenti che lamentavano una difficoltà di reperimento del pack limited edition a causa della scarsa presenza di store Esselunga nel Centro e Sud Italia);
- Ortografia (in questa voce sono stati ricompresi i commenti di utenti che non hanno apprezzato la e maiuscola apostrofata e non accentata del claim "E' pronto" nello spot "Dinner's Ready").

Dai risultati della content analysis è emerso un connubio tra tradizione e novità.

I macro-temi "Fashion" e "Made in Italy", infatti, sono andati di pari passo in termini di percentuali molto alte su Instagram e Twitter (68,4% e 100%), così da dare nuova declinazione a uno dei valori cardine di Barilla. Fortemente percepiti anche i macro-temi "Rinnovamento" (31,6%; 25%; 75%; 22,2%) e "Inclusione" (29%; 50%; 25%), quest'ultimo, tuttavia, assente su Tik Tok. Il macro-tema "Lifestyle" ha avuto un discreto successo (18%) soltanto su Instagram, sugli altri social esso non è risultato presente. Anche il buon successo del macro-tema "Convivialità" su tutti e quattro i social (27,9%; 25%; 25%; 33,3%), conferma che i vecchi temi di Barilla resistono. Non è rimasto estraneo il macro-tema "COVID-19", non previsto né prevedibile dalle due aziende, presente solo su Instagram con percentuale molto bassa (6,6%), ma di cui non si poteva tacere.

Su Instagram, Twitter e Youtube, la maggior parte dei contenuti (80,1%; 75%; 75%) è stato ascrivibile alla comunicazione orizzontale degli utenti. Quanto alla comunicazione verticale, su Instagram essa è stata prevalentemente ascrivibile a GCDS (18,4%). Il trend mensile dei post Instagram ha confermato quanto emerso dagli strumenti di analisi dell'interesse per le keyword, rilevando una maggiore frequenza di post nei mesi compresi da settembre 2019 a gennaio 2020, con il picco ad ottobre 2019, con 125 post.

Dalla reception analysis è emerso che il target dei Millennials è stato pienamente raggiunto (73,4% delle donne e 62% degli uomini nel range 20-30; 18,3% delle donne e 14% degli uomini nel range 30-40), mentre quello della Generazione X non ha presentato risultati altrettanto incoraggianti.

Si può, quindi, affermare che il target di riferimento sia stato parzialmente raggiunto.

La maggior parte delle donne di cui si è riusciti a risalire all'occupazione sono professioniste (30,3%), mentre gli uomini sono influencer/personaggi pubblici (24,7%).

La campagna è stata, nel complesso, accolta positivamente. Dalla sentiment analysis si è evinto, infatti, che i commenti positivi su Instagram (69,8%) hanno superato di gran lunga i negativi (13,8%) e il totale dei commenti raccolti su tale social è stato numericamente maggiore rispetto a quello di Youtube, dove i commenti negativi (35,1%) sono stati superiori per soli 0,9 punti percentuali rispetto ai positivi (34,2%).

Quanto all'esplicitazione di positività e negatività, su entrambi i social i commenti positivi sono stati per la maggior parte espressione di ammirazione verso la campagna (50,1% e 73,7%), mentre i negativi delle accuse di omofobia verso Barilla (40,2% e 38,5%).

Alla sintesi si può affermare che Barilla, attraverso la campagna GCDS X Barilla, costruita anche facendo uso dello storytelling, abbia ottenuto un riposizionamento nella mente dei Millennials, attraverso un rebranding che ha investito valori e immagine rendendosi interprete degli attuali costumi e valori sociali, senza però abiurare al proprio brand Heritage, ma fornendone una nuova declinazione.

