

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E FINANZA

CATTEDRA DI GESTIONE DEL PRODOTTO

E DELLA MARCA

**LA COMUNICAZIONE INTEGRATA
NELL'AMBITO DEL BRAND
MANAGEMENT.
IL CASO BARILLA INTEGRALE.**

RELATORE:

PROF. ANDREA PALMA

CANDIDATO:

ANTONIO EMANUELE MARA

MATR. 628801

CORRELATORE:

PROF. ALBERTO MARCATI

Indice dei contenuti

| | |
|---|-----------|
| INDICE DEI CONTENUTI | 3 |
| INDICE DELLE IMMAGINI | 6 |
| INDICE DEI BOX DI APPROFONDIMENTO | 9 |
| INDICE DEI GRAFICI | 9 |
| INDICE DELLE TABELLE | 10 |
| INDICE DEI VISUAL | 11 |
| CAPITOLO 1 IL BRAND MANAGEMENT | 12 |
| 1.1 INTRODUZIONE | 13 |
| 1.2 IL BRAND MANAGEMENT: UNA DEFINIZIONE | 15 |
| 1.3 IL PROCESSO DI BRAND MANAGEMENT. | 20 |
| 1.3.1 <i>La scelta del tipo di Brand.</i> | 21 |
| 1.3.2 <i>La creazione del brand</i> | 26 |
| 1.3.3 <i>La gestione del Brand e i suoi obiettivi.</i> | 33 |
| CAPITOLO 2 LA COMUNICAZIONE INTEGRATA | 42 |
| 2.1 LA COMUNICAZIONE E I NUOVI SCENARI. | 44 |
| 2.1.1 <i>Gli obiettivi della comunicazione e i pubblici di riferimento.</i> | 47 |
| 2.2 LA COMUNICAZIONE DI MARKETING..... | 49 |
| 2.2.1 <i>Il Customer Relationship Management (CRM)</i> | 50 |
| 2.2.2 <i>Il Word of Mouth</i> | 51 |
| 2.2.3 <i>Un caso riuscito di Word of Mouth: QualeTeatro.</i> | 56 |
| 2.2.4 <i>La comunicazione di marketing: ATL vs BTL</i> | 57 |
| 2.3 ATL (ABOVE THE LINE)..... | 58 |
| 2.3.1 <i>Gli strumenti dell'ATL.</i> | 60 |
| 2.4 BTL (BELOW THE LINE)..... | 77 |

| | |
|--|-----|
| 2.4.1 Comunicazione esterna (<i>Media relation, Investor relation e comunicazione finanziaria</i>) | 80 |
| 2.4.2 La comunicazione interna. | 82 |
| 2.4.3 Il superamento del dualismo: <i>TTL</i> | 84 |
| 2.5 LA COMUNICAZIONE INTEGRATA..... | 86 |
| 2.5.1 <i>Gli strumenti della comunicazione integrata</i> | 88 |
| 2.6 IL BRAND MANAGEMENT NELLA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI DELLA COMUNICAZIONE INTEGRATA. | 103 |
| 2.7 ALCUNI ESEMPI DI PERFETTA COMUNICAZIONE INTEGRATA. | 107 |
| 2.7.1 <i>Il caso Compeed</i> [®] | 107 |

CAPITOLO 3 IL CASO STUDI: BARILLA INTEGRALE BTL TOUR 2011 **128**

| | |
|---|-----|
| 3.1 IL MERCATO DELLA PASTA SECCA IN ITALIA. | 130 |
| 3.2 BARILLA INTEGRALE: PERCHÉ IL <i>LEADER</i> INVESTE IN COMUNICAZIONE. | 136 |
| 3.3 IL MONDO DELL'INTEGRALITÀ. TRA MITO E PREGIUDIZIO. | 138 |
| 3.4 BARILLA INTEGRALE: LA SCELTA DEL CANALE BTL..... | 140 |
| 3.5 BARILLA INTEGRALE TOUR 2011: LA FASE DI PROGETTAZIONE DEL <i>CONCEPT</i> | 142 |
| 3.5.1 <i>Il brief iniziale</i> | 142 |
| 3.5.2 <i>La fase di progettazione dell'attivazione: le 6 strade creative proposte e il "debrief"</i> | 146 |
| 3.5.3 <i>Da sei strade creative a due: il debrief</i> | 159 |
| 3.5.4 <i>Il follow-up del 22 Marzo 2011. La declinazione delle due nuove strade creative: la fase progettuale entra nel vivo</i> | 161 |
| 3.5.5 <i>La scelta del cliente: LA PAUSA INTEGRALE- C'è tanto gusto nel restare leggeri. Il termine della fase progettuale</i> | 176 |
| 3.6 BARILLA INTEGRALE TOUR 2011. LA FASE OPERATIVA: I CENTRI COMMERCIALI..... | 201 |
| 3.6.1 <i>Il circuito del tour Integrale – centri commerciali</i> | 201 |
| 3.6.2 <i>La creatività vincitrice e le varie declinazioni previste (sia CC che GOW)</i> | 202 |
| 3.6.3 <i>Lo stand: Struttura e allestimento</i> | 205 |

| | |
|--|------------|
| <i>3.6.4 Il personale e i condimenti. La giornata di training a Parma.....</i> | <i>208</i> |
| <i>3.6.5 Il kit assaggio e la promozione.....</i> | <i>212</i> |
| <i>3.6.6 La ricerca qualitativa (qualitative research).</i> | <i>216</i> |

Indice delle immagini

| | |
|--|-----|
| Immagine 1 Il processo di Brand Management fonte: elaborazione personale | 20 |
| Immagine 2 Le scelte di Branding in caso di un nuovo prodotto - fonte: elaborazione personale | 23 |
| Immagine 3 Corporate e brand coincidono, unico prodotto o diverse versioni dello stesso nel medesimo settore. Fonte: G. Fabris, L. Minestrone, "Valore e valori della marca. Come costruire e gestire una marca di successo", 2004 | 23 |
| Immagine 4 Corporate e brand coincidono declinandosi in diversi settori merceologici. Fonte: G. Fabris, L. Minestrone, op cit., pag. 155..... | 24 |
| Immagine 5 Brand Ombrello Fonte: elaborazione personale | 26 |
| Immagine 6 La storia del marchio 3M. fonte: sito aziendale | 28 |
| Immagine 7 La piramide della awareness. Fonte: Aaker (2001) | 29 |
| Immagine 8 Le tipologie di Loghi (composti da parole o astratti). Fonte: elaborazione personale. | 30 |
| Immagine 9 L'evoluzione del logo Shell nel tempo. Fonte: sito aziendale. | 32 |
| Immagine 10 La Matrice Brand-prodotto. Fonte: Adattato da KELLER, K. L., BUSACCA, B., OSTILLIO, M.C. (2006), Gestione e sviluppo del brand, Egea..... | 40 |
| Immagine 11 Il processo di comunicazione aziendale. Fonte: nostra elaborazione..... | 48 |
| Immagine 12 il processo di Buy Cycle. Fonte: elaborazione personale. | 52 |
| Immagine 13 Estratto stime telespettatori 15-64 anni "Primissima". Fonte: sito aziendale Publitalia '80. Dati per singola serata del palinsesto Autunnale 2011. Dati in migliaia..... | 62 |
| Immagine 14 l'approccio della comunicazione integrata. Fonte: elaborazione personale. (in blu strategie BTL, in rosso ATL). | 88 |
| Immagine 15 Gli strumenti della comunicazione integrata. Fonte: elaborazione personale. | 89 |
| Immagine 16 Le possibili strategie di personal selling. Fonte: Università di Parma, corso di marketing operativo (2010)..... | 95 |
| Immagine 17 il processo di comunicazione nelle sponsorizzazioni. Fonte: elaborazione personale. | 100 |
| Immagine 18 Mini-sito niente può fermarti.it Fonte: sito aziendale. | 111 |
| Immagine 19 Display Case e Counter Dispaly. Fonte: sito aziendale. | 112 |
| Immagine 20 Stand brandizzato Compeed©. Fonte: sito aziendale..... | 113 |
| Immagine 21 attività Mini e maschere (Milano). Fonte: sito aziendale..... | 114 |
| Immagine 22 Attività tacchi e scarponi (Roma). Fonte: sito aziendale. | 115 |
| Immagine 23 Messaggerie, vetrina Rinascente Milano. Fonte: sito aziendale. | 116 |

| | |
|---|-----|
| Immagine 24 Postazione PitStop Compeed©. Fonte: sito aziendale..... | 117 |
| Immagine 25 Il Principe Azzurro di Compeed©. Fonte: sito aziendale..... | 119 |
| Immagine 26 Il Principe Azzurro di Compeed©. intervistato da Radio Capital. Fonte: sito aziendale .. | 120 |
| Immagine 27 La sezione “l’eleganza in campo” sul mini-sito second/skin. Fonte: sito aziendale..... | 121 |
| Immagine 28 Gli stand brandizzati all’interno del villaggio degli internazionali. Fonte: sito aziendale | 122 |
| Immagine 29 Mostra fotografica all’interno del villaggio degli internazionali. Fonte: sito aziendale | 122 |
| Immagine 30 I vincitori del premio “Eleganza Compeed©” premiati da Pietrangeli. Fonte: sito aziendale. | 123 |
| Immagine 31 Il Principe Azzurro Compeed© in azione durante una partita. Fonte: sito aziendale..... | 125 |
| Immagine 32 Press Gallery attività DTC Compeed©. Fonte: sito aziendale. | 126 |
| Immagine 33 KPI INTEGRALE Details Fonte: YE - Food - Lastest Period - S 02/01/11 – Brief Barilla Integrale BTL..... | 137 |
| Immagine 34 L’errato posizionamento della linea Barilla integrale. Fonte: Elaborazione personale (foto scattata da Iphone). | 139 |
| Immagine 35 Il nuovo pack e la range di prodotti Barilla integrale. Fonte: sito aziendale. | 144 |
| Immagine 36 L’installazione “L’origine del gusto”. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma. | 148 |
| Immagine 37 Render pic-nic Barilla. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma. | 149 |
| Immagine 38 Kit pic-nic omaggio avventori. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma. | 150 |
| Immagine 39 L’installazione “integrale d’autore”. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma. | 152 |
| Immagine 40 Tour integrale Barilla – il “GOW”. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma. | 154 |
| Immagine 41 – Il concept store Barilla integrale. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma. | 155 |
| Immagine 42 la cena con le amiche offerta da Barilla integrale. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma. | 157 |
| Immagine 43 I pilastri del vivere integralmente. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma. | 163 |
| Immagine 44 L’installazione Vivere Integralmente all’interno dei CC. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma..... | 164 |
| Immagine 45 L’Ape Kitchen. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma. | 170 |

| | |
|---|-----|
| Immagine 46 L'area "Lounge" Territory Tour. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma. | 171 |
| Immagine 47 La fase "Pre-Launch" del Territory Tour. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma. | 172 |
| Immagine 48 LA PAUSA INTEGRALE - C'è tanto gusto nel restare leggeri. Il CC Tour. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma..... | 173 |
| Immagine 49 VIVERE INTEGRALMENTE - LA PAUSA INTEGRALE – Confronto contatti stimati. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma. | 176 |
| Immagine 50 Ricerca di mercato sull'analisi della stagionalità. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma – IRI-CNCC-GPF. | 188 |
| Immagine 51 La struttura nei CC. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma. | 189 |
| Immagine 52 L'applicazione della creatività sulla struttura nei CC. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma. | 190 |
| Immagine 53 The chair massage office. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma. | 191 |
| Immagine 54 La Roadmap GOW- Milano. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma. | 195 |
| Immagine 55 La Roadmap GOW- Roma. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma. | 196 |
| Immagine 56 Light Truck GOW. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma. | 198 |
| Immagine 57 Heavy Truck GOW. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma. | 198 |
| Immagine 58 "Shopper bag" Barilla integrale. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma. | 199 |
| Immagine 59 La stima dei contatti strada creativa "La pausa integrale". Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma. | 200 |
| Immagine 60 Lo stand Barilla integrale. Foto frontale. Fonte: elaborazione personale – CC Milanofiori, Assago (MI)..... | 206 |
| Immagine 61 Lo stand Barilla integrale. Foto laterale. Fonte: elaborazione personale – CC Milanofiori, Assago (MI)..... | 207 |
| Immagine 62 Lo stand Barilla integrale. Foto posteriore. Fonte: elaborazione personale – CC Roma Est, Roma. | 208 |
| Immagine 63 Lo Chef "in azione" durante l'attività. Fonte: elaborazione personale – CC Roma Est, Roma. | 209 |
| Immagine 64 La divisa dello Chef. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma. | 210 |

| | |
|--|-----|
| Immagine 65 Gli Chef alle prese con l'addestramento. Fonte: elaborazione personale – Giornata di training- Parma- 31 marzo 2011..... | 211 |
| Immagine 66 Il Kit Assaggio. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma..... | 213 |
| Immagine 67 Il rollup all'interno dello stand. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma. | 214 |
| Immagine 68 Ipad per qualitative research. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma. | 217 |
| Immagine 69 Hostess "in azione" per la ricerca qualitativa. Fonte: elaborazione personale – CC il Leone di Lonato, Lonato (BS). | 219 |

Indice dei box di approfondimento

| | |
|--|-----|
| Box 1 Il Brand lifting della Maserati©. fonte elaborazione personale..... | 19 |
| Box 2 Il tryvertising: Il caso Ferrero. Fonte: www.tryvertisingitalia.blogspot.com | 55 |
| Box 3 spot Barilla: Emiliane Barilla- Pubblicità olfattiva. Fonte: elaborazione personale..... | 66 |
| Box 4 un caso di PP ben riuscito: E.T. l'extra-terrestre. Fonte: "il diavolo veste placement". Key4Bitz.. | 69 |
| Box 5 Il caso Lidl. Fonte: elaborazione personale. | 85 |
| Box 6 La gestione dei Flagship Store di Abercrombie & Fitch. Fonte: IBP A&F Corso di EGI – Luiss Guido Carli, 2009/10..... | 93 |
| Box 7 La sponsorizzazione Olimpica di Visa. Fonte: sito aziendale..... | 101 |
| Box 8 Garofalo, come lanciare un marchio scegliendo il web e senza spot tv. Fonte: il Corriere della Sera, pagina 14, 20 giugno 2011- sezione economia | 106 |

Indice dei grafici

| | |
|---|----|
| Grafico 1 Investimenti pubblicitari su i media classici (ATL) Fonte: nostra elaborazione su dati Nielsen 2010. Dati in milioni di €..... | 61 |
| Grafico 2 Numero di pellicole cinematografiche utilizzate per il PP. Fonte: Elaborazione personale su dati brandchannel.com . Ricerca "Brandcameo" su pellicole dal 2001-2010. | 70 |
| Grafico 3 Lo sviluppo di internet negli anni. Fonte: www.isc.org | 75 |

Indice delle tabelle

| | | |
|------------|--|-----|
| Tabella 1 | Gli strumenti del CRM. Fonte: nostra elaborazione. | 51 |
| Tabella 2 | Principali strategie di comunicazione ATL. Fonte: nostra elaborazione. | 59 |
| Tabella 3 | Suddivisione per sesso e classe d'età di radioascoltatori in Italia. Fonte: Elaborazione personale su dati rapporto Istat "noi Italia. 100 statistiche per capire il paese in cui viviamo" edizione 2010. Dati in percentuale. Anno 2009. | 64 |
| Tabella 4 | Gli obiettivi della pubblicità informativa. Fonte: Philip Kotler, Gary Armstrong (2009), "Principi di marketing", tredicesima edizione Pearson, pp. 324-325. | 71 |
| Tabella 5 | Persone che hanno letto quotidiani almeno una volta a settimana negli ultimi 12 mesi in Italia per sesso e classe di età in Italia. Fonte: Elaborazione personale su dati rapporto Istat "noi Italia. 100 statistiche per capire il paese in cui viviamo" edizione 2010. Dati in percentuale. Anno di riferimento 2009. | 72 |
| Tabella 6 | Principali strategie di comunicazione BTL. Fonte: nostra elaborazione. In rosso gli strumenti analizzati in questo paragrafo. In bianco gli strumenti analizzati nel paragrafo 2.5. | 78 |
| Tabella 7 | Le categorie di strumenti BTL. Fonte: nostra elaborazione. | 80 |
| Tabella 8 | medi plan di comunicazione integrata Compeed©. Fonte: elaborazione personale. | 109 |
| Tabella 9 | Media plan Compeed© Internazionali di Tennis 2008. Fonte: sito aziendale. | 118 |
| Tabella 10 | Risultati intera attivazione Compeed©. Fonte: agenzia pubblicitaria Ninetynine. | 127 |
| Tabella 11 | Produzione di pasta nel mondo. Fonte: www.unipi.it. Dati espressi in tonnellate. | 131 |
| Tabella 12 | Il consumo di pasta alimentare. Fonte: www.unipi.it. Dati espressi in kg pro-capite. | 132 |
| Tabella 13 | I maggiori produttori di pasta in Italia. Fonte: elaborazione personale su bilanci 2005-2008. | 134 |
| Tabella 14 | eventi e previsione contatti "Integrale d'autore". Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma. | 152 |
| Tabella 15 | eventi e previsione contatti "scopri il gusto, apprezza i sapori integralmente". Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma. | 158 |
| Tabella 16 | "La pausa integrale Tour". Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma. . | 168 |
| Tabella 17 | Le locations GOW- Milano. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma. . | 195 |
| Tabella 18 | Le locations GOW- Roma. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma. . | 196 |

Indice dei visual

| | |
|--|-----|
| Visual 1 La declinazione grafica basata sugli elementi della strada creativa “vivere integralmente”. | |
| Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma..... | 166 |
| Visual 2 La declinazione grafica basata sull’elemento emozionale della strada creativa “vivere integralmente”. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma. | 167 |
| Visual 3 La declinazione grafica basata sugli elementi della strada creativa “la pausa integrale”. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma. | 174 |
| Visual 4 La declinazione grafica basata sull’elemento emozionale della strada creativa “la pausa integrale”. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma. | 175 |
| Visual 5 La declinazione grafica del mood “food” 1di 2. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma. | 180 |
| Visual 6 La declinazione grafica del mood “food” 2di 2. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma. | 181 |
| Visual 7 La declinazione grafica del mood “binomio donne/leggerezza)” 1di 4. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma..... | 182 |
| Visual 8 La declinazione grafica del mood “binomio donne/leggerezza)” 2di 4. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma..... | 183 |
| Visual 9 La declinazione grafica del mood “binomio donne/leggerezza)” 3di 4 Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma..... | 184 |
| Visual 10 La declinazione grafica del mood “binomio donne/leggerezza)” 4di 4 Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma..... | 185 |
| Visual 11 La declinazione grafica del mood “occasione di consumo)” 1di 1. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma. | 186 |
| Visual 12 La declinazione grafica definitiva della strada creativa La pausa integrale. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma..... | 204 |
| Visual 13 La declinazione grafica posta sul rollup. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma. | 215 |
| Visual 14 La schermata “HOME” della ricerca qualitativa. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma. | 220 |

Capitolo 1

Il Brand Management

1.1 Introduzione

Negli ultimi anni il modo di fare “impresa” si è differenziato sempre più rispetto ai modelli dominanti degli anni passati. Con l’espressione “anni passati” non si deve intendere che il cambiamento si è avuto rispetto alla teoria organizzativa di inizio secolo quando H. Ford “inventò” l’organizzazione funzionale su larga scala. Il cambiamento è avvenuto anche in relazione ai modelli e le mode gestionali già di un passato recentissimo come può essere quello rappresentato da due decenni fa. Dettato dall’evoluzione dei mercati e degli ambienti di riferimento di ciascuna impresa, ha incalzato imponendo ritmi e nuove modalità di competizione sempre più difficili e insostenibili per certe organizzazioni o fonte di vantaggio competitivo per altre. Hanno progressivamente perso importanza elementi *tangible* come l’attenzione spasmodica per il processo produttivo (tipico del fordismo e toyotismo) a favore di una valorizzazione sempre maggiore di tutto ciò di *intangibile* che ruota intorno all’organizzazione stessa. Infatti, in passato la strategia dell’impresa era prevalentemente orientata alle vendite e si preoccupava essenzialmente di creare un buon prodotto al minor costo possibile, cercando successivamente di venderlo, senza studiare, quindi sapere e conoscere, le esigenze del consumatore.

In questi anni è cambiata sia la tipologia del mercato (sempre più globalizzato) che quella dei consumatori. Quest’ultimo diviene sempre più attento, più informato (grazie anche all’ausilio di alcuni media elettronici che pochi anni fa non esistevano), che si ritrova a svolgere i propri acquisti in un mercato popolato da un’infinità di prodotti e produttori che estendono la propria rete commerciale al di là dei confini dei propri Stati.

Oggi l’impresa deve essere guidata dal consumatore, dalle sue esigenze e dai suoi gusti; ecco allora che si parla sempre più di mercati “*customer driver*”. Ma oltre alla creazione di prodotti che soddisfino le esigenze e i gusti del consumatore, l’azienda deve dedicarsi anche ad un’opera di comunicazione globale, a 360°, utilizzando appunto tutti i mezzi a sua disposizione, che permettano all’azienda stessa di farsi conoscere e al consumatore di conoscere il prodotto e soprattutto i benefici che se ne possano trarre dal suo acquisto e dal suo utilizzo. Non a caso se si indaga sulle attuali strategie di marketing di qualsiasi azienda, si può facilmente notare come la comunicazione sia diventata un elemento

di grandissimo rilievo e importanza per tutto il management aziendale. L'obiettivo prioritario dell'impresa moderna, oltre ai profitti, è quello di farsi conoscere dai consumatori e di cercare di rimanere presenti nelle loro menti. Naturalmente, prima di fare ciò, è necessario creare, possedere e delineare alcuni punti di forza che, successivamente, dovranno essere comunicati al grande pubblico.

Ulteriore cambiamento si è avuto, oltre alla tipologia di consumatore e mercato, nel significato d'acquisto: mentre negli anni passati l'esigenza era soddisfare un bisogno, oggi l'acquisto diviene una vera e propria esperienza che deve rimanere impressa nella mente del consumatore. Per permettere ciò, l'impresa deve far leva sulla propria "Marca" (da ora in poi *Brand*), intesa come valore distintivo e difficilmente imitabile poiché composta da una serie di valori intangibili costruiti nel tempo tramite un attento lavoro di comunicazione.

In un mercato caratterizzato dalla progressiva banalizzazione dei prodotti, sempre più simili sotto il profilo tecnologico e funzionale, lo sviluppo del *Brand* diviene il mezzo per contrastare la tendenza all'imitazione, introducendo elementi di differenziazione legati ai valori e all'immaginario che lo stesso brand riesce a ricreare nel consumatore. Inoltre la riduzione del ciclo di vita dei prodotti, innovazione continua che richiede l'ausilio di risorse economiche in ricerca e sviluppo, l'affollamento dei media, richiedono un continuo aumento dei costi che l'impresa deve sostenere. In tale contesto, la capacità di gestire la nascita e lo sviluppo della marca con un'adeguata strategia di *branding* diviene una competenza chiave.

Non a caso il *Brand* è anche ciò che consente al singolo consumatore, all'individuo, di esprimere anche socialmente la sua specificità individuale, poiché la serie delle sue scelte di consumo, scelte di diverse marche, oltre che di diversi prodotti, costituisce uno dei segnali più rilevanti, rispetto al contesto sociale, in merito alla sua personalità, ai suoi orientamenti, ai suoi bisogni e ai suoi desideri.

"le impronte digitali non indicano chi siamo veramente, il DNA non fa capire perché siamo diversi gli uni dagli altri, il timbro della voce non dice nulla sulla nostra identità...ciò che ci rende davvero unici sono le nostre scelte!" (Spot ADV Bmw serie 1)

Inoltre non può essere negato il fatto che le scelte di consumo dell'individuo, tra le quali la marca occupa un posto dominante, sono spesso l'opportunità che permette di percepire e comprendere la sua visione del mondo e lo stesso mondo in cui vive. Ciò dimostra come il *Brand* stia assumendo sempre più importanza per il consumatore e stia diventando un *asset* rilevante nella gestione dei prodotti e dei servizi dell'impresa. Risulta quindi fondamentale comprendere l'essenza, il valore dello stesso e gestirlo adeguatamente.

Partendo da tali considerazioni, il mio lavoro mira proprio a far luce su i delicati meccanismi che dominano la gestione di un Brand e come la scelta di una comunicazione integrata in questo ambito sia un efficace strumento per accrescere la notorietà di marca (o Brand Awareness) e incrementare le vendite sulla base di un vantaggio competitivo sostenibile. Infatti nel primo capitolo mi occuperò di come le organizzazioni gestiscono un Brand (Brand Management), mentre nel secondo mi occuperò della cosiddetta "comunicazione integrata" con la quale un'impresa ha la possibilità di rivolgersi ai suoi pubblici di riferimento. In conclusione verrà presentato il caso studio riguardante Barilla e la Brand Activation, di cui mi sono occupato, in merito al lancio della linea integrale.

1.2 Il Brand Management: una definizione

Uno dei primi studiosi dell'argomento, *D. Arnold*, in un suo lavoro ancora oggi più attuale che mai, ha cercato di delineare tale processo nel seguente modo: "*Il brand management è soprattutto questione d'equilibrare tutta una gamma di input. Tradizionalmente le imprese si sono sempre organizzate per funzioni – vendite, produzione, contabilità. Tuttavia una marca, se da una parte attinge da tutte le funzioni del management per avere supporto, dall'altra è un'entità unica, ed è una percezione del consumatore, non dell'impresa. Dunque il brand management è situato al punto di connessione tra impresa e cliente, e deve integrare le dinamiche di decisione totalmente diverse di questi due mondi*"¹.

¹ D. Arnold, "Manuale del brand management. Come fare marca in modo sempre più competitivo", Franco Angeli, 1998, pag. 57.

Inoltre può essere inteso come l'applicazione delle tecniche di marketing a uno specifico prodotto, linea di prodotto o *brand*. Lo scopo è aumentare il valore percepito da un consumatore rispetto a un prodotto, aumentando di riflesso il Brand Equity (*valore del marchio o patrimonio di marca*).

Un giusto *brand management* genera un aumento delle vendite, rendendo il prodotto più appetibile rispetto a quelli della concorrenza. Il brand equity è determinato dall'extra-profitto che genera per l'impresa grazie all'utilizzo del brand.

Con il cambiamento del paradigma dominante in cui l'azienda imponeva sul mercato i propri prodotti ai consumatori e la totale inversione dello stesso, seguire con grande attenzione i cambiamenti nei gusti del target è un compito fondamentale e di primaria importanza per chi ha le redini del Brand. Essere in grado di comprendere le future evoluzioni, adattarsi in tempo reale senza ritardi o fughe in avanti, non rappresenta più un'opzione, ma è, in ottica di Brand management, una regola di sopravvivenza.

Teorie come quella del ciclo di vita del Brand secondo la quale questo avrebbe avuto, nel proprio destino, una nascita, una crescita un inevitabile declino per concludere quindi con la sua morte² sembrano e sono del tutto superate. I managers del Brand quindi non possono far affidamento su modelli gestionali stabili e che, come un'equazione matematica, assicurano a certe azioni risultati prestabiliti e determinati.

La poca affidabilità della stessa teoria del ciclo di vita, credo non sia difficile da comprendere per chi legge, è confermata anche nella realtà. Infatti riportando solo alcuni dei casi più famosi ed eclatanti di Brand che sono rimasti nella loro fase di maturità per svariati decenni e che ancora lo sono, appare piuttosto evidente come questa risulti quantomeno riduttiva.

Non a caso basta vedere come determinati Brand hanno saputo mantenere inalterata la propria leadership anche per più di un secolo, senza un minimo

² Per un approfondimento sul tema del ciclo di vita delle marche si veda: G. Mazzalovo, M. Chevalier, Pro logo. Le marche come fattori di progresso, Franco Angeli, 2003, pagg. 155 – 182.

accenno all'invecchiamento. Esempi evidenti possono essere Coca-cola, Levi's, Gillette, ecc...

Alla base di un così duraturo successo di questi Brand (che possono essere tranquillamente etichettati come *evergreen*) vi è sicuramente un lavoro di brand management rivolto a cercare di mantenere inalterato il dialogo tra in e out, tra l'azienda e un consumatore in costante mutamento.

La sfida più grande che si trova ad affrontare chi gestisce il brand è trovare il giusto connubio tra evoluzione e mutamento (necessari per mettersi alla pari con i cambiamenti generazionali) e mantenimento della propria fisionomia e soprattutto la propria identità.

L'area prevalente di intervento per fare ciò è quella rappresentata dalla comunicazione d'impresa.

Tutto il processo deve essere incentrato nel mantenere intatti i significati della marca facendo in modo che mutino i suoi significanti, ovvero il sistema di codici e di linguaggi con cui la marca si esprime, nonché i media ed i canali che veicolano la sua comunicazione³.

Quindi il compito del Brand Manager è quello di far compiere al Brand stesso un processo di armonizzazione con il proprio target e con il contesto in cui opera. Inoltre deve selezionare i propri destinatari, individuarne sensibilità, gusti e valori, seguirne l'evoluzione e la trasformazione, anticiparne il mutamento⁴.

Ovviamente questo processo deve avvenire sempre senza stravolgere il senso del proprio discorso, altrimenti si vedrebbero minacciate credibilità e autorevolezza della marca stessa.

³ A tal proposito A. Semprini afferma che la continuità rinforza l'identità di una marca, ma l'evoluzione ne assicura la modernità. Queste due dimensioni, tutt'altro da essere opposte tra di loro, articolano una dialettica fondamentale tra stabilità e trasformazione, fra tradizione e modernità. Per maggiori chiarimenti si veda: A. Semprini, *La Marca. Dal prodotto al mercato, dal mercato alla società*, Lupetti, 1996, pag. 98.

⁴ Cfr. G. Fabris, L. Minestrone, *op. cit.*, pag. 256.

Con alle spalle un brand management scrupoloso e preparato è possibile recuperare Brand che ormai sono decaduti. Alcuni tipici esempi di ciò sono Burberry⁵, Gucci[®] e Maserati[®] (approfondito nel box 1.1).

Se ben creato, ma soprattutto ben gestito, un Brand diventa quel *quid* intangibile che trasmette all'impresa un valore aggiunto, un valore aggiunto impossibile da imitare, trasformandosi all'interno dell'azienda stessa in redditività e all'esterno in barriera alla concorrenza. Senza mai dimenticare che l'obiettivo di qualsiasi impresa è la redditività (eccetto per le *no profit*) avere un processo di gestione del Brand permette di sfruttare quel vantaggio competitivo tramutandolo in una redditività più elevata.

⁵ Nel 1999 il secolare marchio inglese Burberry's perde la sua "s" diventando Burberry. Inizia così una fase di ringiovanimento e di vero e proprio "brand *lifting*".

Tale marca è quella che Giampaolo Fabris, in un suo lavoro, definisce “marca di culto. Coca-cola[©], Lacoste[©], Burberry[©], Chanel n.5[©], Swatch[©], Vespa[©], Mont-Blanc[©], Harley-Davidson[©], Cadillac[©], Ferrari[©], Rolex[©], Marlboro[©], Martini[©]; sono tutte marche divenute, alla fine, fatti sociali, fenomeni singolari ed irripetibili della cultura e del consumo [...]. Si tratta di brand che sembrano eludere le dimensioni tradizionali del valore fino a diventare accessori rituali, strumenti altamente simbolici⁶”.

Box 1 Il Brand lifting della Maserati[©]. fonte elaborazione personale

L'azienda fu fondata il 1 dicembre 1914 a Bologna da Alfieri Maserati e all'inizio sviluppava auto per gare su strada. La fabbrica aveva soltanto 5 dipendenti e 2 erano i fratelli di Alfieri Maserati: Ettore ed Ernesto.



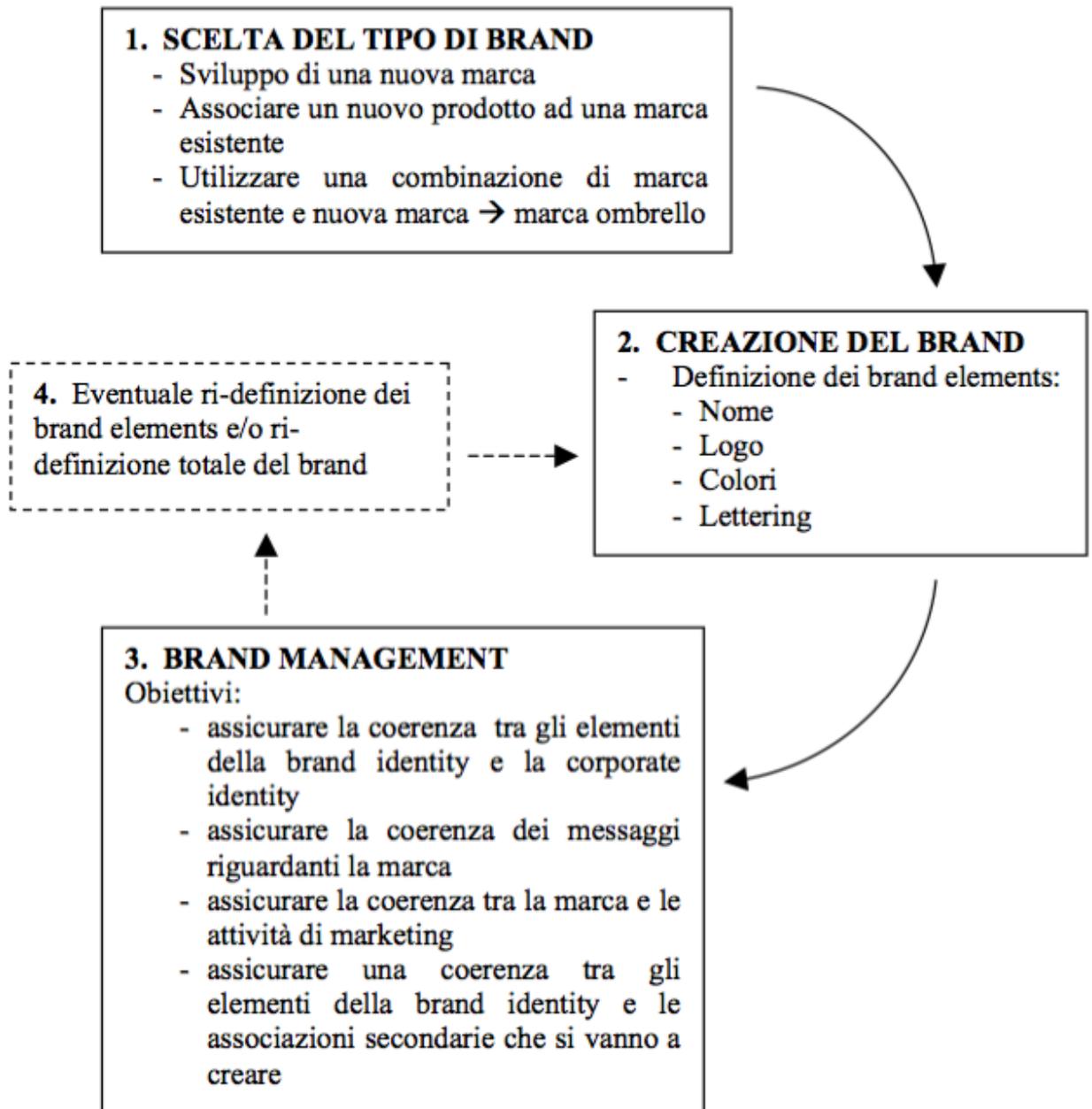
Dopo gli inizi caratterizzati dalla produzione di vetture dalla forte vocazione sportiva dotate di trazione e motore posteriore, nel 1968 l'azienda automobilistica francese Citroen ne acquista il controllo. Per la filosofia aziendale e in concomitanza degli anni caratterizzati dalla crisi petrolifera, le autovetture vengono equipaggiate con motori molto più efficienti nei consumi (competenza distintiva della Citroen) e il motore viene alloggiato nel vano anteriore. Tutte queste modifiche creano quel “rumore” tra la comunicazione e la visione di brand che il target aveva e l'essenza del prodotto stesso commercializzato sotto il Brand. In altre parole si snaturò la natura sportiva della casa modenese (Brand Identity) associandola a valori che non appartenevano alla stessa (consumi minori dettati da motori più efficienti ma meno potenti). Tutto questo portò nel 1973, solo pochi anni dopo, a dichiarare l'azienda in liquidazione. La ripresa del Brand si ha già a partire dagli anni 90 quando la Maserati viene acquistata da Fiat. Collocata nella stessa divisione della Ferrari, riacquista la sua anima sportiva e il successo.

⁶ G. Fabris, L. Minestrone, *op. cit.*, pag. 265.

1.3 Il processo di Brand Management.

Dopo aver fornito una definizione del processo e dei suoi obiettivi, ho ritenuto opportuno andare ad analizzare le singole fasi di questo che ogni Brand manager deve rispettare. Inoltre è illustrato nell'immagine 1.

Immagine 1 Il processo di Brand Management fonte: elaborazione personale



1.3.1 La scelta del tipo di Brand.

Quando un'impresa ha un portafoglio prodotti dal quale attingere e intende comunicare al mercato ha la possibilità di:

- Sviluppare un nuovo Brand;
- Associare il nuovo prodotto ad un Brand esistente;
- Utilizzare una combinazione tra un Brand esistente e uno nuovo.

SVILUPPARE UN NUOVO BRAND

Per quanto riguarda la prima tipologia, questa si verifica quando l'impresa vuole introdurre nel proprio assortimento un nuovo articolo⁷ e si pone il problema di dove collocarlo sulla sua matrice brand-prodotto. Questa ipotesi consente all'impresa di dotare il prodotto di un posizionamento distintivo, del tutto svincolato da legami e obblighi di coerenza con la restante offerta dell'impresa.

Una serie di motivazioni, di ordine ancora strategico, che possono portare l'impresa a compiere la scelta di lanciare, in corrispondenza di un nuovo prodotto, anche un nuovo Brand sono⁸:

1. La possibilità che il nuovo Brand ha di dominare una categoria di prodotto, perché porta un beneficio funzionale rilevante per il mercato di riferimento. In questo senso se il prodotto incorpora tra i suoi attributi un'importante innovazione tecnologica o funzionale, il nuovo Brand può diventare, nella mente dei consumatori, l'archetipo della classe di prodotti posta da essa in essere.
2. Un motivo di ordine completamente diverso è l'incompatibilità tra l'immagine del nuovo prodotto e i Brand esistenti, che obbliga l'impresa ad introdurre uno nuovo più aderente alle caratteristiche del target di riferimento. Nel mercato del lusso, è prassi introdurre nuove

⁷ Per un approfondimento del tema del lancio di un nuovo prodotto si rimanda a Urban e Houser (1993).

⁸ Adattato da AAKER D.A., JOACHIMSTHALER E. (2000), *Brand Leadership*, p. 120-126.

marche per prodotti destinati a segmenti di livello inferiore, per evitare associazioni negative alla marche di origine.

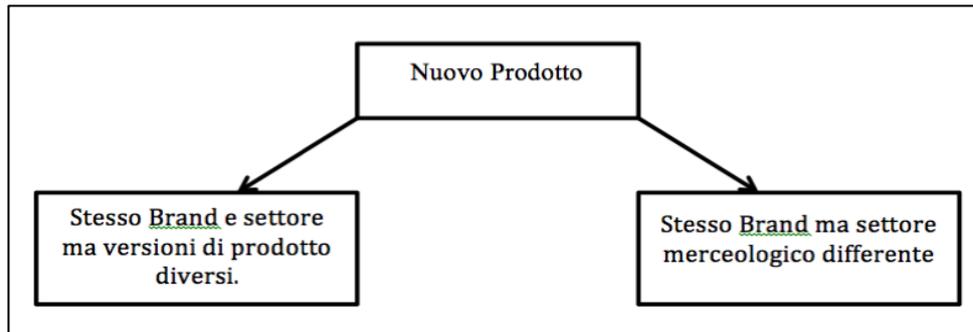
3. L'impresa può altresì abbinare una nuova marca anche ad un prodotto destinato ad un segmento già coperto: cerca in questo modo di attivare, in mercati già saturi, la ricerca di varietà dei consumatori ed aumentare la propria copertura con più marche.

La scelta di contrassegnare un nuovo prodotto con un nuovo brand, se ripetuta e fatta un sistematico principio di branding, si traduce nel paradigma *one brand-one product*. I possibili svantaggi di questa politica, resa celebre da *Procter & Gamble*, possono essere le mancate economie di scala e sinergie in aree di business diverse, gli alti costi e il rischio di polverizzazione tra i diversi Brand. In generale, tuttavia, nell'ultimo ventennio, anche e soprattutto a causa dei cambiamenti del mercato nel senso della saturazione ha portato a dissuadere le organizzazioni dall'introduzione di nuovi brand: in altre parole, lanciare nuove marche è sempre più difficile. Questo, unito ad una nuova consapevolezza e attenzione intorno al concetto di *brand equity* (inteso come valore della marca sul mercato di riferimento), spinge le imprese a cercare strade che capitalizzino il valore delle marche esistenti piuttosto che a cimentarsi nella creazione da zero di nuove. Una scelta talora operata da alcune imprese è riportare in vita, qualora ce ne siano le premesse, un brand assente dal mercato: infatti, potrebbero, dopo anni di tempo, essersi ricreate le condizioni per l'esistenza e il successo di una marca, entrata per qualche motivo in crisi e non più prodotta. Più in generale e semplicemente, un'impresa potrebbe ritenere un vecchio brand, di proprietà o meno, idoneo a commercializzare, previa adattamenti di immagine, la propria proposta. Così come questa "operazione archeologica", che si colloca nella pratica a metà tra il lancio di un nuova marca e la rivitalizzazione di una vecchia, anche le strategie di *branding* che ci si accinge a descrivere partono dalla volontà di sfruttare il valore acquisito dai brand piuttosto che di cercarlo da zero.

ASSOCIARE IL NUOVO PRODOTTO AD UN BRAND ESISTENTE

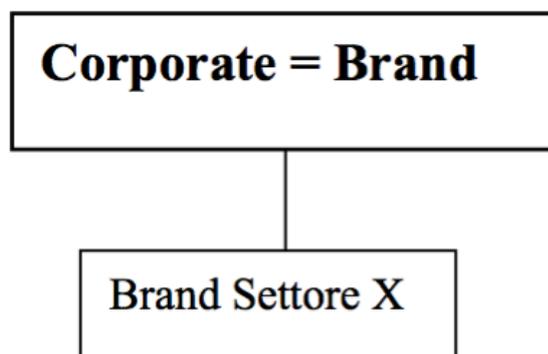
Quando si decide di commercializzare un nuovo prodotto associandolo ad un Brand già esistente, l'organizzazione può compiere una duplice scelta sintetizzata nella immagine 2.

Immagine 2 Le scelte di Branding in caso di un nuovo prodotto - fonte: elaborazione personale



Nel primo caso la Corporate può divenire un tutt'uno con le marche, le quali porteranno il suo nome, la sua cultura, la sua identità, i suoi valori (immagine 3).

Immagine 3 Corporate e brand coincidono, unico prodotto o diverse versioni dello stesso nel medesimo settore. Fonte: G. Fabris, L. Minestrone, "Valore e valori della marca. Come costruire e gestire una marca di successo", 2004

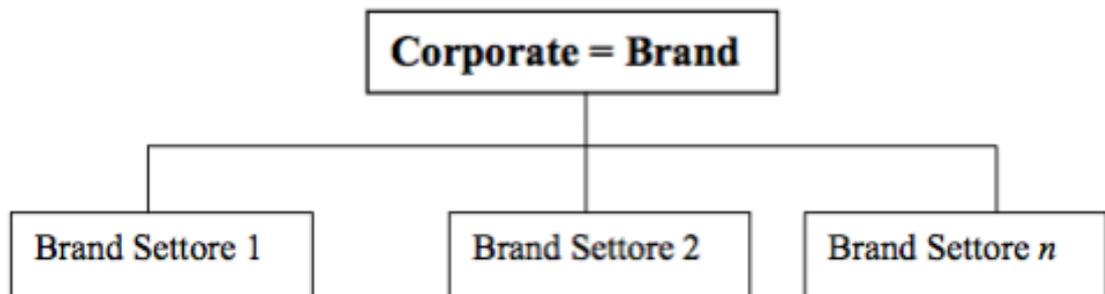


Svariati sono gli esempi che possono essere fatti a tal proposito: da McDonald's a Nike, da Illy a Lavazza ecc, dove, appunto, il marchio Corporate coincide con il brand il quale tramanda nome, cultura, identità e

valori dell'azienda. Questa tipologia di Brand viene definita *product-brand*, o marca prodotto. In questo caso il portafoglio di marca rispecchia quello di prodotto.

Un secondo caso è quello in cui Corporate e Brand coincidono e si declinano in diversi settori merceologici. Pur conciliando Corporate e brand, la marca è presente in comparti del consumo estremamente differenti. Nel secondo caso, la Corporate può conservare una propria autonomia, sia in termini di identità che in termini nominali, gestendo le marche del gruppo risultanti, a questo punto, diverse e distinte da essa (immagine 4).

Immagine 4 Corporate e brand coincidono declinandosi in diversi settori merceologici. Fonte: G. Fabris, L. Minestrone, op cit., pag. 155



È il caso della *Procter & Gamble* dove, appunto, il marchio Corporate non appare mai, facendo comparire una molteplicità di marche differenti, ognuna con una propria identità ben delineata (da Pringles ad AZ, da Pampers a Gillette, da Lines a Tampax, da Infasil a Pantene, ecc).

UTILIZZARE UNA COMBINAZIONE TRA UN BRAND ESISTENTE E UNO NUOVO.

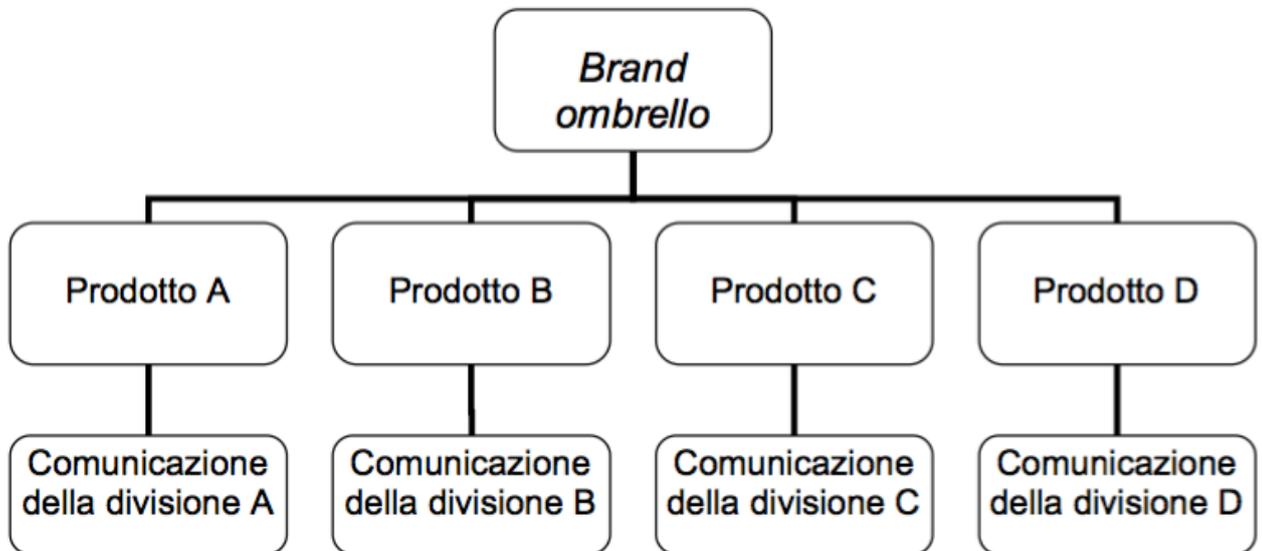
Un terzo e ultimo caso è una sorta di ibrido tra i precedenti, in cui Corporate e brand coincidono soltanto in parte. La Corporate compare come brand su di un prodotto, ma svolge anche un ruolo istituzionale rispetto allo stesso commercializzato o nello stesso settore o in settori merceologici differenti. Anche in questo caso un esempio può delucidare meglio. Se si analizza il caso della Coca-cola Company risulta evidente che la Corporate

coincide con il brand nel caso della bibita gassata Coca-cola, ma non appare invece, rimanendo solo Corporate, per tutta una serie di bibite differenti (Fanta, Sprite, Oasis, Schweppes ecc.), ognuna con il proprio marchio.

Appartiene a questa categoria, anche se con peculiarità leggermente differenti, la cosiddetta marca ombrello⁹ (indicata anche come marca *endorsed*), dove il corporate brand può, inoltre, essere associato ad un sistema più o meno articolato di *product brand* indipendenti (immagine 5).

Un esempio è costituito dalla marca Mulino Bianco, sui cui prodotti appare ben visibile anche il marchio di corporate, rassicurando il consumatore circa la qualità del prodotto (in questo caso Barilla, che è a sua volta un marchio Corporate in una categoria merceologica differente). Si cerca così di estendere la notorietà e la fiducia, e quindi il patrimonio di immagine della marca corporate, alle marca ombrello beneficiaria (Mulino Bianco, appunto).

⁹ L'utilizzo di questo termine è tutt'ora piuttosto ambiguo, poiché diversi autori definiscono con questo termine situazioni assai diverse tra loro. In questo lavoro per marca ombrello si intende definire un tipo di Corporate che controlla e gestisce un determinato portafoglio di brand ed è presente come corporate brand su determinati prodotti (o linee di prodotti), piuttosto che altri, affiancando la marca del singolo prodotto (o singole linee di prodotti). Per un maggior approfondimento sul tema si veda: G. Randall, *Branding*, Kogan Page, 1997, pag. 17.



1.3.2 La creazione del brand

Nel caso l'organizzazione prenda la decisione di creare un nuovo brand sotto il quale commercializzare nuovi prodotti, deve affrontare quello che è chiamato il processo di creazione del brand. Esso si basa sulla determinazione di alcuni elementi costitutivi di ogni brand come:

- Il nome;
- Il logo;
- I colori,
- Il *lettering*;
- Lo slogan.

Prima di andare a declinare singolarmente, ricordiamo che in letteratura sono stati indicati diversi criteri che dovrebbero presiedere alla progettazione e alla scelta del logo e/o dei singoli elementi.

Secondo Keller (1993), i segni identificativi dovrebbero possedere i seguenti criteri¹⁰:

MEMORIZZABILITA': Questo criterio di natura costruttiva, ha come obiettivo quello di *creare consapevolezza* del brand. Un elemento dello stesso deve essere facilmente *ricordabile e riconoscibile* tra altri;

SIGNIFICATIVITA': altro criterio di natura costruttiva che impone che un elemento deve *favorire le associazioni alla marca*, deve contenere un *significato descrittivo* (comunicare informazioni generali) ed un *significato persuasivo* (comunicare informazioni specifiche su attributi del prodotto).

Inoltre deve essere idoneo, con il suo significato intrinseco, a favorire la corretta ed efficace formazione delle associazioni di marca, riconducendola alla categoria di prodotto alla quale appartiene e/o veicolando informazioni sui benefici attesi; oppure scelti in modo tale che siano intrinsecamente divertenti e interessanti o evocano immagini ricche sotto il profilo verbale e visivo;

PIACEVOLEZZA: ultimo criterio sempre di natura costruttiva ritiene che un elemento deve essere esteticamente attraente agli occhi del consumatore.

TRASFERIBILITA': primo tra i criteri di natura difensiva, comporta che un elemento deve essere trasferibile a *nuove categorie di prodotto* e a *nuovi ambiti geografici*;

ADATTABILITA': sempre un criterio di natura difensiva comporta che un elemento deve essere adattabile nel tempo, quindi *flessibile* e facilmente *aggiornabile* (immagine 6);

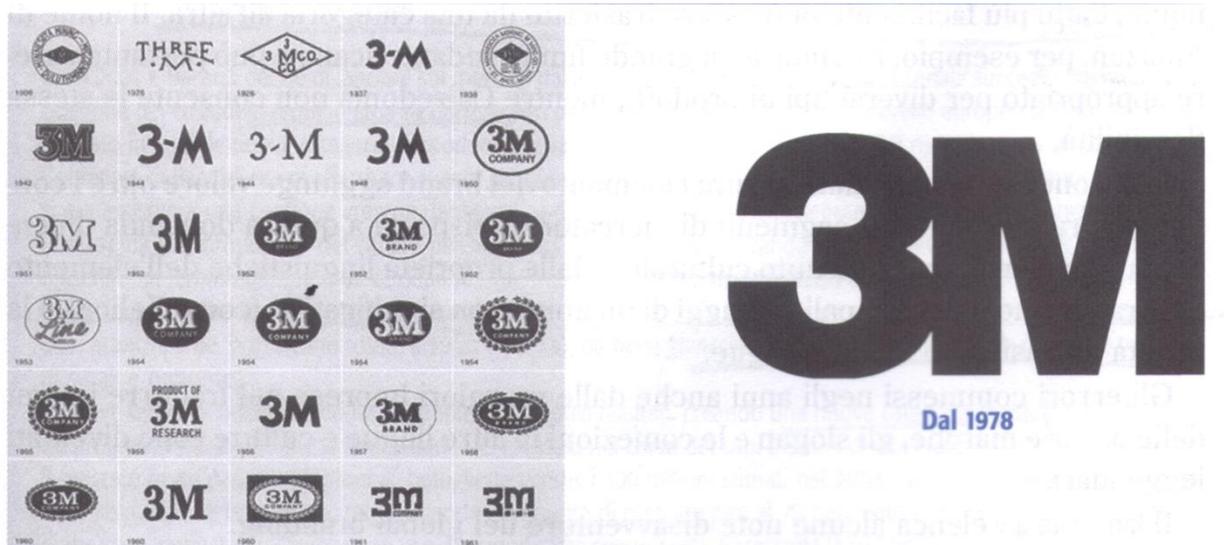
PROTEGGIBILITA': ultimo e più importante criterio di natura difensivo sostiene che un elemento deve essere giuridicamente tutelato, attraverso la registrazione del marchio di fabbrica, sia dal punto di vista legale, mediante formale registrazione, che dal punto di vista competitivo, evitando di scegliere nomi che siano facilmente imitabili dalla concorrenza.

¹⁰ Poiché è difficile che ciascun segno identificativo soddisfi tutti i criteri illustrati (ad esempio, maggiore è la significatività del nome, minore è la possibilità che possa essere trasferito in altri mercati e su altri prodotti), si utilizza spesso una loro combinazione (logo).

Quello che è importante dire è che è molto difficile che un, o tutti, gli elementi del brand possano soddisfare la totalità dei criteri nella realtà. Resta buona norma, in fase di creazione di un nuovo Brand, cercare di soddisfarne il più possibile trovando un buon compromesso. Ad esempio un nome facilmente memorizzabile e significativo allo stesso tempo è difficilmente adattabile in contesti culturali diversi sia per motivazioni linguistiche che socio culturali.

La scelta degli elementi del brand costituisce, oltre che un mezzo per costruirne il valore nel suo momento costitutivo, la premessa perché si possano successivamente sviluppare al meglio i più adeguati programmi di marketing.

Immagine 6 La storia del marchio 3M. fonte: sito aziendale



Ora passiamo in rassegna tutti gli elementi costitutivi del Brand cercando di evidenziare le singole caratteristiche.

IL NOME

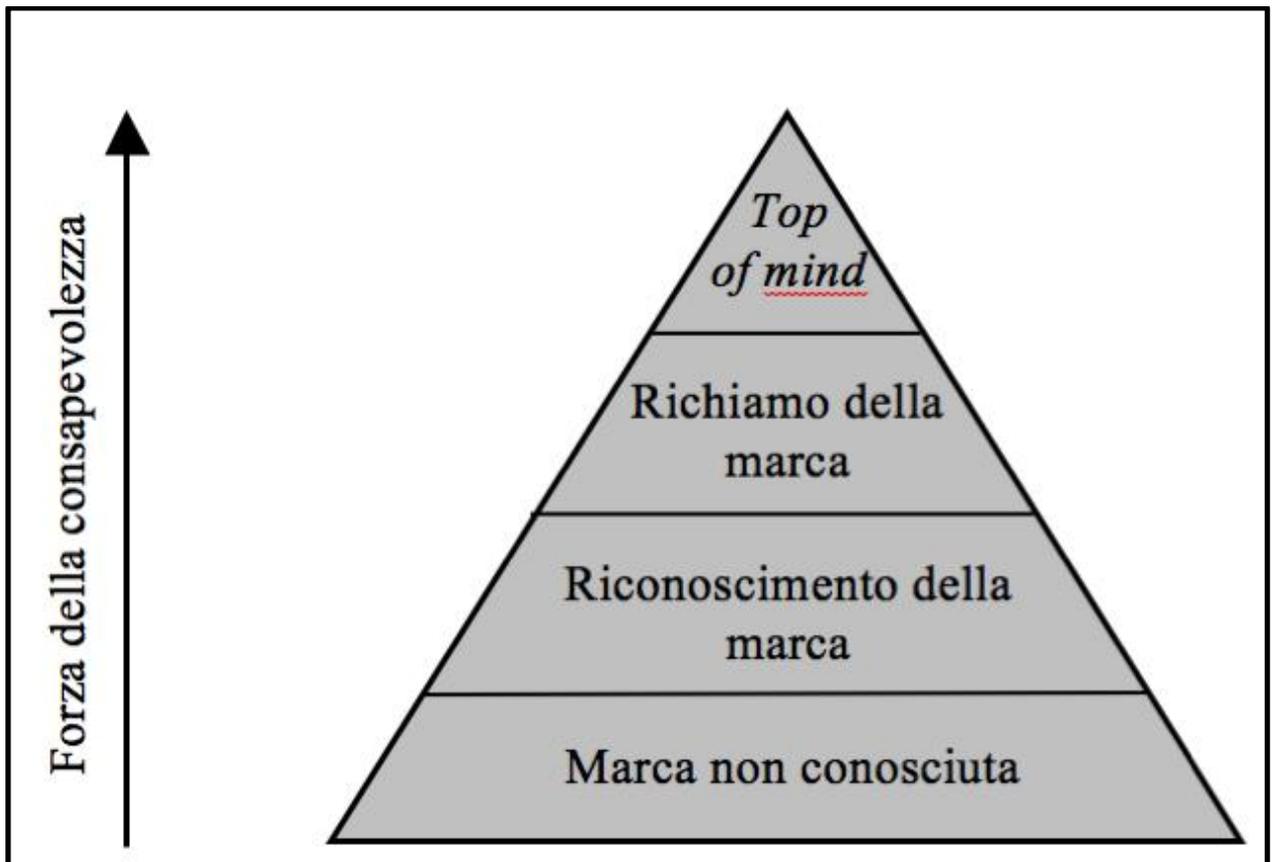
Costituisce sicuramente l'elemento più importante in quanto cuore pulsante della Brand. In esso possono essere sintetizzati i valori che nel

tempo sono stati associati alla marca e, proprio per questo, è l'elemento che meglio capitalizza gli investimenti realizzati nel tempo sul Brand stesso.

Senza dubbio punto di partenza di qualsiasi Brand che richiede una notevole difficoltà per essere modificato in seguito soprattutto se è stato assimilato a tal punto da essere ricordato facilmente nella mente del consumatore e collocato al grado più alto della piramide della *awareness* di Aaker (immagine 7).

Inoltre bisogna seguire alcune semplici regole durante il processo di naming. Il nome deve essere semplice da pronunciare e da scrivere per favorire il passaparola e la ricordabilità. Inoltre familiare e significativo, diverso, insolito, distintivo e capace di favorire le associazioni al brand, ovvero avere un significato più ampio di quello relativo alla categoria di appartenenza.

Immagine 7 La piramide della awareness. Fonte: Aaker (2001)



IL LOGO (O MARCHIO)

Per quanto riguarda l'importanza di questo elemento del Brand possiamo affermare che è secondo solo al nome. Anzi molto spesso lo precede nella mente dei consumatori in quanto la memoria visiva a volte arriva prima.

Il logo rappresenta l'insieme degli elementi visivi della marca e possono essere composti o da sole parole, da simboli o da entrambi (immagine 8).

Immagine 8 Le tipologie di Loghi (composti da parole o astratti). Fonte: elaborazione personale.



Ma l'elemento caratterizzante che svolge la funzione di perno, di elemento connettivo tra il prodotto e il consumatore (inteso in questo caso come pubblico obiettivo del prodotto stesso) è il marchio¹¹. Il marchio è il simbolo grafico che permette di riconoscere e rendere visibile l'azienda. La sua funzione primaria è quindi quella di far identificare l'azienda o il prodotto al consumatore. Esso è particolarmente efficace, dunque, solo se è facilmente riconoscibile, percepibile e memorizzabile. Questo obiettivo comunicativo può essere conseguito attraverso una forma grafica chiara, semplice e essenziale. Il marchio, in quanto elemento comunicativo, ha la funzione di essere coerente graficamente con i tratti stilistici dell'epoca in cui si manifesta¹².

La progettazione di un marchio, avendo come obiettivo la realizzazione di un simbolo grafico capace di far riconoscere e rendere visibile

¹¹ Per marchio si intende la trasposizione giuridica del marchio. Il marchio permette all'azienda di tutelare l'esclusività del prodotto da essa fornito e quindi di proteggerla legalmente. Per ulteriori chiarimenti consultare: P. Kotler, *Marketing management*, Pearson Education Italia, 2004.

¹² A. Appiano, *Manuale di immagine*, Meltemi, 1999.

un'azienda, deve trasmettere una serie di elementi, quali: la specificità dell'impresa ovvero le caratteristiche di produzione e del servizio offerto, la filosofia aziendale, l'immagine interna, ossia la percezione che i dipendenti hanno dell'azienda e l'immagine esterna ovvero la reputazione dell'azienda in campo sociale.

Il marchio è generalmente costituito da una parola (spesso il nome dell'azienda o del titolare) e da una immagine (un simbolo, una sigla visiva, un segno grafico).

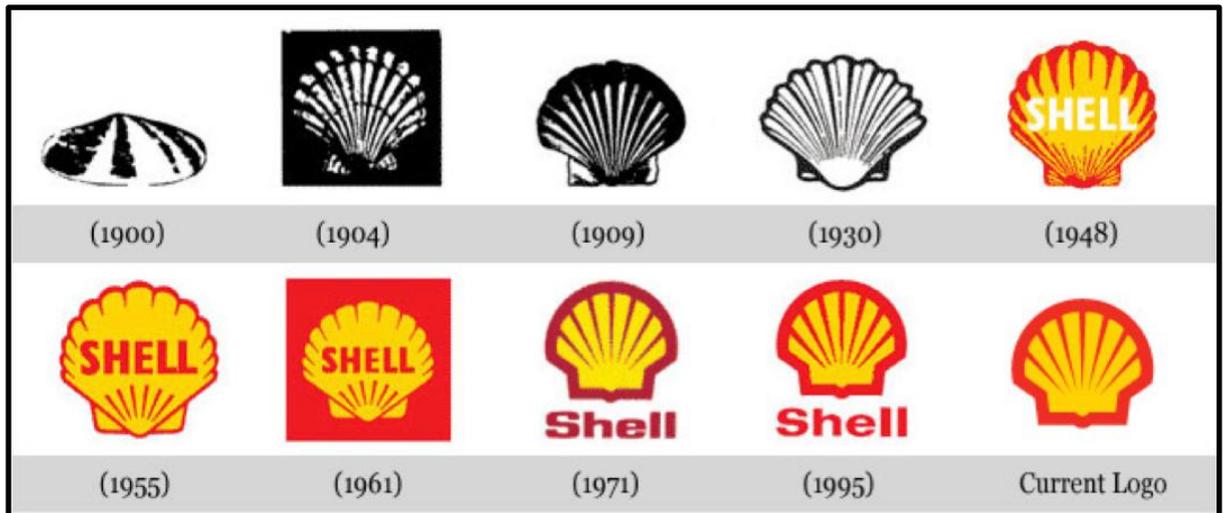
Esistono sei principi che un marchio deve rispettare¹³:

1. *la distinzione*: il design del marchio può anche non essere unico ma comunque abbastanza distintivo da farsi riconoscere sul mercato;
2. *La praticità*: deve essere stampabile facilmente in bianco, nero e a colori;
3. *La chiarezza grafica*: deve richiamare immediatamente l'azienda senza bisogno di ricorrere alla componente verbale;
4. *la semplicità nelle forme*: deve esprimere una sola idea grafica;
5. *La veicolazione di un solo messaggio*: deve esprimere non più di un attributo e supportare un solo aspetto del posizionamento dell'azienda rispetto ai concorrenti;
6. *L'appropriatezza*: deve essere appropriato.

Altre funzioni del logo sono rappresentate dal fatto che rafforza il ricordo e il riconoscimento del nome del brand, servono ad identificare meglio il prodotto cui si riferisce. Inoltre sono versatili, meglio adattabili rispetto al nome, più facilmente trasferibili in diverse culture e possono essere cambiati per rinnovare l'immagine della marca. L'immagine 9 aiuta a comprendere meglio questo fenomeno.

¹³ Cfr. www.identity.com/issues.html Issues - Discussion of identity issues. The six Universal Attributes of a great Mark. I.C.C.I.S. University of Strathclyde, Glasgow.

Immagine 9 L'evoluzione del logo Shell nel tempo. Fonte: sito aziendale.



I COLORI

I colori sono importanti per le sensazioni che sono in grado di stimolare a livello conscio e inconscio nelle persone. Il codice cromatico, infine, deve essere coerente, cioè deve mantenere invariata la tonalità e l'accostamento di colori su qualsiasi mezzo di comunicazione.

IL LETTERING

L'individuazione del *lettering* più adatto al nome dell'azienda è un altro passaggio cruciale nella formazione del Brand. Se ad esempio si vogliono trasmettere valori legati allo sviluppo tecnologico e all'innovazione, può essere scelto un *lettering* spigoloso con carattere sofisticato netto e deciso; se invece, al contrario, si vogliono trasmettere valori legati alla tradizione e alla genuinità, può essere usato un carattere tondeggianti corsivo. Questo elemento assume un valore ancora maggiore se il logo è privo della componente grafica (in questo caso prende il nome di logotipo).

Il logotipo dell'azienda spesso costituisce da sé il marchio senza l'ausilio del simbolo iconico; in questi casi bisogna prestare molta attenzione nella scelta del carattere, delegato a pieno titolo a creare l'immagine dell'azienda.

LO SLOGAN

Sono brevi frasi che comunicano informazioni sul brand di carattere descrittivo o persuasivo e che aiutano il consumatore ad afferrare il significato della marca. Gli *slogan* sono delle frasi molto brevi, capaci di comunicare efficacemente al destinatario il significato di un brand. Per la loro forma, concisa ma più estesa del nome o del logo della marca, sono più duttili e possono contribuire in maniere diverse alla costruzione della brand equity: creando consapevolezza del *brand name* o della categoria di prodotto, o più frequentemente rafforzando il posizionamento desiderato. Sono strettamente collegati alla comunicazione pubblicitaria e possono costituirne utili sunti. Se composti in musica, assumono la denominazione di *jingle*. Alcuni sono così celebri da essere ricordati ogni qualvolta una parola contenuta nello stesso venga ascoltata in ogni contesto.

1.3.3 La gestione del Brand e i suoi obiettivi.

Dopo aver trattato i primi due punti dell'intero processo rappresentato nell'immagine 1.1, risulta molto più interessante andare ad esplodere il terzo che riguarda il **COME** si gestisce un Brand per raggiungere gli obiettivi. Durante la gestione dello stesso è possibile incappare nel punto 4 ovvero (ri-definizione dei *brand elements* e/o *ri-definizione* totale del brand) del grafico in questione¹⁴. Per ciò che concerne la gestione del brand, il brand management, il cui scopo è comunque definire in maniera unica e distintiva la marca, può incorrere in situazioni assai diverse tra loro.

Più in generale, la complessità e imprevedibilità del contesto competitivo non fanno che accrescere la criticità di una risorsa, il *brand*, che agisce e si spiega in un orizzonte temporale più lungo di quello del

¹⁴ Il punto quattro viene definito "eventuale" poiché solo in casi estremi l'azienda detentrica di un marchio stravolge completamente tutti i brand elements e quindi il marchio stesso (anche perché, oltre la perdita di tutti i caratteri costruiti nel tempo dalla marca, si rende necessaria anche una ingente somma economica); più spesso capita che il management decida di variare solo alcune variabili, come la comunicazione o la dislocazione dei punti vendita o il packaging del prodotto.

prodotto: che ne costituisce anzi, parafrasando *Kapferer*, la memoria ed il futuro¹⁵.

Questi aspetti comportano per l'impresa la necessità di assumere un'ottica di lungo periodo: il brand andrà gestito *strategicamente*, assicurando continuità e coerenza alle scelte tattiche di breve e cercando di farne il punto di riferimento della relazione con il cliente.

Per cercare di dare una definizione completa dell'intero processo di gestione strategica del Brand mi baserò sul modello di Keller (tenendo presente la logica e gli obiettivi del mio lavoro) che lo riconduce a tre momenti:

- A. *Definizione del posizionamento e dei valori del brand;*
- B. *Pianificazione e attuazione dei programmi di marketing;*
- C. *Sviluppo e sostegno della brand equity.*

A) Definizione del posizionamento e dei valori del brand.

Il primo momento dell'intero processo riguarda la scelta e la definizione del posizionamento che il Brand andrà ad occupare. In altre parole Si tratterà di collocare il brand nel punto desiderato della mente dei consumatori, determinandone in partenza le strutture cognitive su cui le successive strategie di marketing faranno leva.

Un posizionamento chiaro prevede la precisa identificazione di quattro entità, brevemente descritte¹⁶:

1. *consumatori target*: si dovranno individuare tutti gli effettivi e potenziali acquirenti che abbiano interesse, reddito e accesso al prodotto. Questo presuppone la segmentazione del mercato, cioè l'individuazione di gruppi quanto più omogenei di consumatori con riferimento ai propri obiettivi. Per una corretta segmentazione, è fondamentale scegliere le basi migliori, classificabili in descrittive

¹⁵ KAPFERER J. N. (1997), *Strategic brand management*, Kogan Page, Londra, p.53

¹⁶ KELLER, K.L., BUSACCA, B., OSTILLIO, M.C. (2006), *Gestione e sviluppo del brand*, Egea.

(attinenti alle persone) o comportamentali (gli atteggiamenti rispetto al brand o al prodotto). Le seconde sono di solito più efficaci perché hanno dirette implicazioni strategiche come, per esempio, si potranno desumere gli attributi di un certo prodotto o brand sulla base dei benefici ricercati. Successivamente alla segmentazione, l'impresa dovrà scegliere quanti e quali segmenti servire, cioè il suo mercato target.

2. *principali competitor*: la scelta del mercato target non può prescindere dall'identificazione dei concorrenti, reali e potenziali, con cui l'impresa dovrà competere. La presenza e la natura di questi soggetti dovranno essere studiate con una precisa analisi competitiva, da cui l'impresa possa dedurre possibilità e aree in cui agire con profitto.
3. *elementi di comunanza con le marche concorrenti*: si tratta degli aspetti condivisi con i competitor, che andranno a formare le basi delle associazioni *non uniche* al brand nella mente dei consumatori. Il ruolo di questi punti di comunanza è molto importante poiché servono a “controbattere” ai concorrenti nelle aree dove questi hanno dei vantaggi e legittimando il diritto di entrare a far parte di un certo contesto competitivo.
4. *elementi di differenziazione alla base del vantaggio competitivo del brand*: perché un brand abbia successo, è fondamentale che alcune delle sue associazioni, oltre che forti e positive, siano uniche. Queste, anzi, costituiscono di solito la vera ragion d'essere del brand. Un'impresa può differenziarsi in molti modi, sulla base dei propri attributi o dei benefici connessi alla marca: l'importante è che i suoi *point-of-difference* (POD) dimostrino in modo inequivocabile la superiorità del brand nelle rispettive aree.

Per quanto riguarda poi i valori del Brand, essi devono essere sintetizzati e scaturiscono anche dalle scelte in materia di posizionamento che effettua il management. Aver definito in modo chiaro i valori è utile e può diventare

uno strumento che può guidare tutte le attività di *branding* dell'azienda e dei partner commerciali e assicuri coerenza in tutte le scelte e azioni.

B) Pianificazione e attuazione dei programmi di marketing.

Per raggiungere gli obiettivi desiderati in termini di brand awareness e brand image, l'impresa dovrà assumere e perseguire le decisioni più adeguate in termini di:

- scelta degli elementi del brand;
- integrazione del brand all'interno dei programmi e delle attività di marketing;
- sfruttamento delle associazioni secondarie.

Per quanto riguarda la prima, gli elementi del brand sono le informazioni, visive o verbali, che servono in prima istanza ad identificare e differenziare il prodotto. Questo punto è stato già approfondito nel 1.3.2 quando abbiamo parlato della creazione del Brand.

Quello che sicuramente è importante è l'integrazione del brand all'interno dei programmi e delle attività di marketing, che in questa sede analizzeremo utilizzando come indicatore delle leve fondamentali quelle indicate nel modello delle "4P" (Product, Price, Place, Promotion). Seppur rappresenti una semplificazione delle molteplici variabili che nel marketing possono essere utilizzate, sono comunque delle direttrici fondamentali sulle quali l'impresa può muoversi per portare valore al proprio Brand.

Dal punto di vista della *brand awareness*, la principale leva di marketing da attivare è la **comunicazione**. Infatti la frequente esposizione del Brand aumenta la consapevolezza che il consumatore ha dello stesso. La scelta dei mezzi più adatti per comunicare saranno affrontate nel capitolo successivo in quanto un mix di comunicazione efficiente permette di raggiungere meglio e prima gli obiettivi sperati. Inoltre, gli obiettivi di *brand image* sono fondamentali quanto critici affinché l'immagine sia omogenea ed aderente a quella desiderata. Per fare ciò è fondamentale che tutte le azioni,

di marketing e più in generale aziendali, siano coerenti e integrate. L'impresa, infatti, ha una grande varietà di modi e strumenti per creare associazioni forti, positive, uniche e si tratterà di elaborare ed integrare le migliori strategie per cogliere queste opportunità.

Per quanto concerne la leva **prodotto**, è banale evidenziare come la qualità dei suoi attributi fisici e la sua capacità di soddisfare i bisogni e le aspettative del consumatore abbiano dei risvolti in termini di positività delle associazioni alla marca che lo distingue. Anche la personalizzazione secondo le richieste del cliente, e più in generale le scelte di prodotto che partono dalla necessità di intraprendere con esso una relazione profonda, sono esempi di opzioni strategiche scelte dalle imprese per portare valore al brand.

Le politiche di **prezzo** hanno l'intrinseca responsabilità di creare una delle associazioni più forti nella mente del consumatore: il livello di prezzo colloca il prodotto in modo esplicito all'interno della propria categoria, e costituisce spesso un indicatore di qualità per il consumatore. Va tuttavia notato, come linea guida generale, è opportuno che i consumatori giudichino il prezzo ragionevole rispetto alla qualità percepita del prodotto. Questo comporta come naturale conseguenza che le strategie di *pricing* siano, in misura variabile, vincolate da quelle di prodotto.

Dulcis in fundo, gli attori sul **canale distributivo** hanno un'influenza importante sulla percezione che il cliente finale ha del brand commercializzato, concorrendo, con la propria immagine e le proprie scelte, alla formazione delle associazioni alla marca. Anche per questo motivo, alle scelte iniziali di tipologia di canale (diretto, indiretto o entrambi), si affiancano attività di *trade marketing* che tra i propri obiettivi hanno anche quello di rendere coerenti e sinergiche le azioni di tutti gli attori del canale.

Lo sfruttamento delle associazioni secondarie rappresenta il terzo e ultimo strumento a disposizione dell'impresa per portare valore al brand. Si tratta di un approccio "indiretto", che mira a legare la marca ad altre entità già presenti nella mente dei consumatori con caratteristiche proprie. Queste associazioni si dicono *secondarie* e l'impresa, volgendosi all'esterno, ha in

potenza infinite entità con cui stabilirle, tuttavia esistono delle entità che nella prassi sono preferite e più utilizzate.

La prima associazione secondaria utilizzata è quella con l'impresa stessa: si cercherà di far ricadere sul brand le opinioni, gli atteggiamenti e le associazioni proprie dell'impresa produttrice.

Un'altra utilizzata spesso e che può assicurare dei risultati molto importanti, differenziando e identificando il brand, è quella con il *paese d'origine*, e più in generale le *aree geografiche*. Non a caso, molti paesi hanno tradizioni consolidate nell'ambito di alcune categorie di prodotti e le imprese cercano di legare la propria immagine al paese di provenienza. Si pensi, solo per citarne qualcuno, all'elettronica giapponese, ai vini francesi, o agli orologi svizzeri. Ma anche il nostro paese è un'entità che si lega molto bene ed è fruttuosa tramite il paradigma del *Made in Italy*. Questo è una delle leve più importanti da attivare per imprese appartenenti alle categorie della moda o del cibo, sfruttando "*l'italianità*" come sinonimo di qualità. Viceversa molte aziende americane (Levi's, Timberland, H&D, ecc...) hanno, proprio in Italia, puntato molto sulla loro "americanità". Quindi, se nei mercati interni le strategie che legano il brand al paese d'origine agiscono sulla leva del patriottismo e della coscienza comune dei propri valori, su quelli esterni le medesime strategie puntano sull'*appeal* di questi stessi valori.

Come si è già detto come il *canale distributivo* può avere un ruolo decisivo non solo in termini di erogazione dell'offerta dell'impresa ma anche sull'immagine del Brand. Infatti, il distributore, e in particolare il dettagliante, possono influire in modo sostanziale sull'immagine del brand. Per quanto riguarda le associazioni secondarie, anche la catena distributrice e il prodotto commercializzati all'interno devono avere degli obiettivi e un'immagine che siano coerenti tra loro. Questo porta, per esempio, i brand prestigiosi nei negozi esclusivi e le marche che puntano sulla convenienza tra gli scaffali delle catene *mass-market*.

Questi tipi di associazione secondaria sono basati su legami tra il brand ed entità considerabili di esso sorgente; ma si possono anche creare legami più "artificiali", con entità non naturalmente collegabili alla marca.

Le *celebrità* sono spesso utilizzate come *testimonial* di prodotti, facendo leva sulla loro notorietà, credibilità e cercando di creare nel consumatore associazioni riferibili, per esempio, alle categorie del “consumatore tipo”. La strategia di *celebrity endorsement*, tuttavia, va valutata attentamente: una star che si lega a troppi brand, se non perde il suo potere di persuasione, può comunque sfocare la sua immagine e il suo significato in termini di associazioni trasferibili. Inoltre anche la sintonia tra la celebrità e il prodotto va valutata, o ricercata, con attenzione. Infine vanno ponderati alcuni rischi come quelli rappresentati dal fatto che il personaggio, proprio per la sua notorietà, potrebbe sottrarre attenzione al brand. Per questo motivo, i *testimonial* vanno prima scelti con cura e poi valorizzati all’interno di una collaborazione che ne sfrutti al meglio la notorietà e le associazioni trasferibili alla marca.

C) Sviluppo e sostegno della brand equity.

Dopo un’adeguata definizione del posizionamento e dei valori del brand come la base iniziale su cui costruirne il valore, è necessaria un’efficace programmazione e attuazione delle azioni di marketing con le quali riuscire a far conseguire alla marca posizioni di leadership, anche mediante lo sfruttamento di associazioni secondarie.

Una volta che il brand sia riuscito ad affermarsi come solido, tuttavia, la gestione e capitalizzazione del valore raggiunto diviene una questione critica, e per questo da affrontare, innanzitutto, con consapevolezza. L’impresa deve mostrarsi capace di conoscere appieno le dimensioni del contesto in cui opera, comprenderne pertanto i cambiamenti nel tempo (in primis le esigenze e le aspettative del consumatore) e le specificità nello spazio (aree geografiche, segmenti di mercato e culture da servire diversamente). L’organizzazione deve essere anche consapevole *del proprio brand* in quanto il monitoraggio della sua performance economica e concorrenziale è fondamentale per avere sempre sotto controllo lo stato attuale del brand. La consapevolezza dell’interno e dell’esterno, quindi,

costituisce la premessa di un brand management dinamico ed efficace. Questo processo è detto **branding**, ovvero un'attività complessa e da intendere, di fatto, come l'insieme delle azioni che contribuiscono, a vario titolo, a *cambiare il brand* nella mente dei consumatori. Delineare una strategia di *branding*, infatti, significa individuare i principi guida relativi agli elementi del brand da applicare ai vari prodotti offerti dall'azienda: in termini pratici, si sceglieranno quali nomi, loghi, simboli siano opportuni per quali prodotti.

Uno strumento utile sia a scopo gestionale che di comprensione delle dimensioni della strategia di branding è la *matrice brand-prodotto*¹⁷.

Immagine 10 La Matrice Brand-prodotto. Fonte: Adattato da KELLER, K. L., BUSACCA, B., OSTILLIO, M.C. (2006), *Gestione e sviluppo del brand*, Egea.

| | | prodotti | | | | | | |
|---------------|--|-----------------|--|--|--|--|--|--|
| marche | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

Si tratta di uno schema che presenta insieme i vari Brand (nelle righe) e i prodotti (nelle colonne) offerte dall'impresa. Nelle righe si leggeranno tutti i prodotti commercializzati per ciascun Brand, mentre, nelle colonne si leggeranno, per ciascuna categoria di prodotto, i brand utilizzati per competere. (cioè i vari *portafogli di brand* a livello di prodotto). Ogni colonna della matrice corrisponde pertanto ad un *brand portfolio*, che dovrà essere giudicato in base al suo montante totale di valore.

¹⁷ KELLER, K. L., BUSACCA, B., OSTILLIO, M.C. (2006), *Gestione e sviluppo del brand*, Egea

Per massimizzare la brand equity, è fondamentale che ciascuna marca non danneggi le altre, ovvero, che ciascun brand, attraendo e servendo uno specifico segmento di consumatori, contribuisca al valore collettivo del portafoglio senza togliere valore agli altri.

La *matrice brand-prodotto* è uno strumento utile ma non sufficiente per la comprensione della complessità di alcune strategie di *branding* nonostante catturi concettualmente e visivamente le due dimensioni basilari di qualunque strategia:

- l'ampiezza;
- la profondità.

L'ampiezza di una strategia di *branding* fa riferimento al numero e alla natura dei diversi prodotti associati al Brand e offerti da un'impresa. Le due principali decisioni da assumere riguardano il numero di linee di prodotti e le varianti all'interno di ciascuna linea. Quanto alla prima, l'impresa dovrà valutare attentamente da un lato l'attrattività di ciascuna categoria di prodotto (basandosi su criteri come il tasso di espansione del relativo mercato, il potere dei competitor reali e potenziali...) e dall'altro le competenze e gli obiettivi strategici interne all'impresa stessa. Una volta deciso di entrare in una certa categoria di prodotto, se ne dovranno scegliere le modalità in termini di prodotto, definendo, considerando ancora una volta dalle competenze dell'impresa, il ruolo e il potenziale di mercato di ciascun articolo.

La profondità di una strategia di *branding* fa riferimento al numero e alla natura dei diversi brand commercializzati nella classe di prodotti in cui l'azienda opera. Il principio base delle decisioni è la copertura del mercato, che dovrà essere massimizzata facendo in modo che i brand del portafoglio si sovrappongano il meno possibile. La situazione ottima, in termini di efficacia ed efficienza del portafoglio di Brand, è quella in cui tutti i clienti sono serviti senza essere contesi dai singoli (brand).

Capitolo 2

La comunicazione integrata

Nel capitolo precedente è emerso come la costruzione e la difesa dell'immagine di prodotti imbattibili e la creazione di brand ad alto valore aggiunto è fondamentale per vincere la competizione con altre marche. Inoltre la gestione del *Brand* è necessaria per l'ottenimento e la sostenibilità del vantaggio competitivo, obiettivo tanto bramato da tutte le organizzazioni (eccetto le no profit). La fase che segue la costruzione di una marca (vedi capitolo 1) è quella che ha il compito di comunicare il messaggio che emerge dalla stessa. Dopo aver approfondito le dinamiche che muovono l'intero *asset brand*, ho ritenuto opportuno andare ad analizzare tutto il processo di comunicazione che veicola i messaggi per gli utenti finali. Ovviamente tutta la fase di creazione di un messaggio da comunicare precede quella di comunicazione vera e propria. La comunicazione che tratterò in questo capitolo è la cosiddetta "*comunicazione integrata*" intesa come l'insieme dei processi di comunicazione che un'impresa istituisce con l'obiettivo di influire, per modificarlo, sul flusso d'acquisto e sugli atteggiamenti dei pubblici dell'impresa stessa. Questo comprende tutte le forme con cui l'organizzazione si pone in relazione con l'ambiente (esterno ed interno). Inoltre mi focalizzerò principalmente su i vari strumenti che vanno a costituire la comunicazione integrata, la quale ha come obiettivo vendere il più alto numero di prodotti/sevizi possibili nel tempo.

Non a caso, il risultato economico ottenuto da un'impresa è direttamente correlato al volume

di affari da essa sviluppato, quindi alla sua capacità, attraverso la propria offerta, di incontrare la domanda presente all'interno del mercato prescelto. Perché possa avvenire questo incontro è necessario che presso i potenziali consumatori sia diffusa la conoscenza dell'impresa, dei prodotti da essa proposti e vi sia una corretta percezione del posizionamento che l'azienda ha inteso assumere all'interno del mercato, rispetto ai concorrenti. Affinché la domanda abbia conoscenza di ciò, è necessario che l'impresa istituisca dei flussi di comunicazione.

In definitiva, *la comunicazione è un processo, non un prodotto* e da questo automaticamente si evidenzia come il mix degli strumenti di cui tale processo farà

uso dovrà essere per definizione integrato, sia con i processi interni, sia con i destinatari esterni, sia con le risorse a disposizione.

Successivamente mi occuperò di descrivere in modo accurato le due strategie che compongono la comunicazione di marketing: le strategie di ATL e BTL. Negli anni passati sempre contrapposte una all'altra, ma utilizzate in modo integrato negli ultimi tempi per rispondere a dei cambiamenti ambientali sempre più repentini e violenti.

2.1 La comunicazione e i nuovi scenari.

L'importanza di attuare una comunicazione sempre più personalizzata, dettagliata è un principio basilare e quanto mai attuale per qualsiasi azienda. Fare in modo che i consumatori si sentano partecipi di ciò che l'organizzazione produce è il primo passo verso la fidelizzazione degli stessi e quindi, allo stesso tempo, verso l'ottenimento di un vantaggio competitivo. Da una parte troviamo l'impresa che deve orientare tutti i suoi sforzi per mettersi sul piano del consumatore e, in un certo senso, prestargli ascolto se vuole incontrare i suoi favori e acquistare la sua fiducia. Dall'altro lato incontriamo un consumatore sempre più attento al rapporto che si va a stabilire tra lui e l'impresa che va oltre alla mera transazione economica.

La comunicazione risulta essere più importante dei prodotti o dei servizi che l'azienda commercializza sul mercato. Questo è dovuto al fatto che, secondo le ipotesi più recenti, sono molto più importanti le sensazioni e le convinzioni che gli *stakeholders* associano all'impresa, intesa nel suo complesso, che il raggiungimento di un ritorno commerciale immediato (*Schultz e Kitchen, 2004*).

Inoltre, la comunicazione, è opportuno definirla come l'insieme dei processi di informazioni che un'impresa istituisce con l'obiettivo di influire (per modificarlo) sugli atteggiamenti dei pubblici dell'organizzazione stessa. In altre parole sono tutte le forme con cui l'impresa si pone in relazione con l'ambiente (esterno ed interno). Per lungo tempo la creazione di notorietà, ed in generale il sostegno alle strategie di *branding*, si basavano su forme di comunicazione impersonali come la pubblicità. Nell'era delle esperienze la nuova missione della comunicazione consiste nel rappresentare il prodotto/servizio creando una relazione intima tra impresa ed i suoi pubblici, non più basata solo sulla visibilità e

la notorietà della marca, ma su componenti affettive e comportamentali ben più solide.

Il frutto di tutte le azioni comunicative che mette in atto un'azienda è la *corporate image*, la quale scaturisce sia dalle scelte in materia di comunicazione, sia dalle attività realizzate dall'impresa nel suo complesso. Grazie alla gestione propositiva della comunicazione si ottiene la possibilità di intervenire sui processi decisionali dei consumatori, i quali richiedono sempre più chiarezza di informazione e correttezza di comportamento. Si può creare una base di credibilità indispensabile in momenti di crisi o di emergenza e sottrarre spazio alla componente subita e non controllata della comunicazione.

Negli ultimi anni si sono verificati una serie di eventi di natura e portata molto diversa tra loro che hanno sconvolto e modificato profondamente il modo di far business di tutti i settori (sia a livello merceologico che globale). Non poteva esimersi dal cambiamento anche il mondo della comunicazione d'impresa, in quanto responsabile della promozione dei prodotti/servizi negli stessi settori colpiti. La naturale evoluzione di questo sistema è andata verso l'integrazione di due realtà che fino ad ora erano state considerate a sé stanti. Come accade quasi ogni qualvolta che incombe una crisi (a maggior ragione se di natura finanziaria) si è cercato di integrare diverse competenze e risorse per cercare di fare delle *performance* non inferiori a quelle raggiunte in passato ma a condizioni più sfavorevoli. Questo è accaduto quando tutte le imprese globali si sono trovate di fronte ad una sfida sempre più difficile: pianificare le campagne di comunicazione con gli stessi vincoli ma con budget notevolmente ridotti. Ogni divisione marketing, da quella della multinazionale a quella della PMI, si è trovata a doversi farsi carico di mantenere intatto il numero di consumatori da fidelizzare, e paradossalmente, aumentarli con meno risorse disponibili in quanto la domanda mondiale di bene/servizi è crollata drasticamente. Tutto ciò, ha portato alla creazione di quella che viene definita la comunicazione integrata.

È cambiato, inoltre, anche il contesto in cui le aziende si trovano ad operare; è divenuto un quadro sociale che attribuisce a ciò che l'impresa fa particolari significati e condiziona il modo di operare dell'impresa stessa. È un sistema sempre più aperto e trasparente, ed è sempre più facile entrare nel merito delle

scelte aziendali. L'impresa moderna è radicata in un macro sistema le cui variabili sono numerosissime (basti solo pensare alla molteplicità degli ambienti di riferimento: ambiente sociale, culturale, economico, tecnologico, politico, legislativo...) e le cui relazioni costituiscono un intreccio sempre più intricato. Eppure proprio la complessità del sistema, legata ad una costante dinamicità ambientale, ha portato le imprese stesse a riconsiderare il loro modo di comunicare. La comunicazione integrata, infatti, non può essere considerata una moda passeggera del settore, quanto piuttosto una profonda innovazione nella filosofia di gestione della comunicazione d'impresa.

Possiamo dunque affermare che la comunicazione è l'attività che permette di entrare in contatto con gli altri: *“La comunicazione è l'unità elementare dell'auto-costituzione dei sistemi sociali, mentre l'azione n'è l'unità elementare di auto-osservazione e auto-descrizione”*¹⁸

Invece a *Watzlawick* (1971) spetta il merito di aver definito i cosiddetti “assiomi della comunicazione”, che sono la base per lo studio della stessa e del comportamento umano. Il principale afferma che **non si può non comunicare**: ogni comportamento è comunicazione. Le parole, il silenzio, ogni comportamento, hanno tutti valore di messaggio: influenzano gli altri e gli altri, a loro volta, non possono non rispondere a queste comunicazioni, e in tal modo comunicano anche loro.

La comunicazione è un qualsiasi evento, oggetto o comportamento che incide sugli atteggiamenti e sui comportamenti delle persone: è parte integrante del processo di interazione con l'ambiente, non mero strumento di supporto all'attività commerciale. L'impresa non può decidere se comunicare o meno: l'impresa comunque, in quanto soggetto che esiste sul mercato, comunica.

Per comprendere e gestire meglio la comunicazione d'impresa, occorre fare una distinzione tra comunicazione semplicemente emessa e comunicazione intenzionalmente gestita. Infatti trasmettere messaggi inconsapevolmente a causa della non conoscenza delle potenzialità comunicative degli *assets* d'impresa alimenta inefficienze e sprechi di risorse, negando la possibilità di veicolare al pubblico un'informazione coerente con gli obiettivi aziendali. **Esistere è**

¹⁸LUHMANN N., Teoria della società, FrancoAngeli, Milano, 1993, pag. 61.

comunicare. Non può esistere una persona (o un'impresa) se non comunica. Inoltre bisogna specificare che la comunicazione è un insieme inscindibile: l'unica strada percorribile è l'adozione di un approccio globale alla comunicazione in grado d'esaltare il potenziale comunicativo delle molteplici risorse aziendali.

2.1.1 Gli obiettivi della comunicazione e i pubblici di riferimento.

Per raggiungere gli obiettivi appena descritti, l'azienda deve *in primis* costruire e formulare un messaggio. Questo da solo non basta però, è importante anche la scelta del mezzo (o dei mezzi) attraverso il quale veicolarlo. Una buona strategia di comunicazione integrata passa anche per l'individuazione dei mezzi più idonei con i quali effettuare la trasmissione dei messaggi selezionati. Il tutto sta' nel comprendere i pubblici di riferimento dell'impresa e dal tipo di comunicazione più adatta ad intercettarli nonché volta al raggiungimento degli obiettivi aziendali. L'azienda che è in grado di usare efficacemente lo strumento comunicazione, è quell'azienda che non si limita ad essere emittente di messaggi, ma si pone anche come ricevente. Ascoltare permette di comprendere meglio il contesto in cui si è inseriti e far fronte tempestivamente ad eventuali mutamenti¹⁹. Comunicare, e soprattutto farlo nel modo corretto, è diventato sempre più un imperativo per le imprese. Quest'ultima si trova ad interfacciarsi con una serie di attori tra cui:

- *i consumatori*, perché l'immagine aziendale può essere tramutata in un vantaggio competitivo sostenibile (unico scopo della comunicazione d'impresa);
- *gli azionisti*, perché dalla trasparenza può dipendere anche il successo di una strategia finanziaria;

¹⁹Si approfondisca anche l'approccio organizzativo dell'Enterprise 2.0. L'Enterprise 2.0 prevede l'utilizzo di piattaforme di social software all'interno delle aziende, o tra le aziende e i propri partner e clienti. È una trasposizione in ambito business degli elementi del web 2.0.

McAfee, Andrew (2006). ("*Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration*", *MIT Sloan Management Review* Vol. 47, No. 3, pp. 21-28.)

- *i dipendenti*, perché efficienza e qualità dell'output aziendale possono essere frutto solo di una adesione completa e consapevole alla cultura dell'organizzazione;
- *i fornitori*, perché se resi partecipi delle strategie aziendali sono più collaborativi e reattivi alla causa aziendale;
- *la stampa, opinione pubblica e i governi*, perché l'impresa è prima di tutto un'istituzione calata in un contesto di altre istituzioni con le quali interagire e confrontarsi quotidianamente.

In conclusione possiamo affermare che la comunicazione è una leva fondamentale per valorizzare positivamente o annullare lo scostamento tra attesa sulla prestazione del bene o del servizio reso

dall'impresa e percezione della performance effettiva offerta dallo stesso. Il valore di questa differenza, rappresenta la misura della soddisfazione del cliente.

In base alla distinzione tra comunicazione d'impresa interna ed esterna e agli obiettivi della stessa (immagine 11), possiamo individuare 4 aree:

- comunicazione interna,
- comunicazione esterna istituzionale,
- comunicazione esterna economico-societaria,
- comunicazione esterna di marketing o commerciale.

Immagine 11 Il processo di comunicazione aziendale. Fonte: nostra elaborazione.



2.2 La comunicazione di Marketing.

La comunicazione di marketing è “l’area di comunicazione che governa le relazioni con il mercato ed è volta a migliorare la percezione del valore dell’offerta aziendale e la capacità di soddisfare le esigenze dei segmenti di domanda selezionati”²⁰.

Inoltre è anche lo strumento di governo delle relazioni con il mercato (intermediari e clienti finali) volta a migliorare la percezione dell'offerta e la capacità di soddisfare i bisogni dei segmenti di domanda selezionati. Adottando una prospettiva di un'impresa market driver, la comunicazione di marketing è lo strumento fondamentale per creare e diffondere valore sul mercato e quindi per conseguire vantaggi competitivi di lungo periodo.

Secondo Cherubini (1997) e Pastore (2005) il valore può essere concepito come una sorta di profitto per il cliente, dal momento che risulta dalla differenza tra il valore percepito e il costo sostenuto per ottenere la sua disponibilità. La comunicazione influenza tutto il processo percettivo ed interpretativo dal quale scaturisce il valore percepito di un bene/servizio che, a sua volta, è fondato su elementi tangibili ed intangibili. L’obiettivo della comunicazione di marketing è quello di enfatizzare gli attributi distintivi dell’offerta rispetto ai concorrenti al fine di vincere il confronto con i propri concorrenti. Inoltre viene definita come la voce del *brand*, infatti è l’insieme dei mezzi attraverso cui un’azienda riesce a costruire un dialogo con i consumatori, su i prodotti offerti (Keller,2001).

In risposta ad una società e un mercato saturo di ogni forma di comunicazione e di un consumatore sempre più smaliziato ed informato (oltre che critico ed esigente), la comunicazione di marketing, per assolvere alla sua funzione di diffusione e creazione del valore, ha dovuto affiancare alle tradizionali strategie dell’ *Above* (ATL) e *Below the line* BTL (che approfondiremo nel prossimo paragrafo) anche altri due strumenti:

- Customer Relationship Management (CRM);
- Word of Mouth.

²⁰“Innovazione e sviluppo del prodotto nell’industria farmaceutica tra tecnologia, interpretazione della domanda e governo del rischio”, di Alberto Pastore, Luca Proietti in “Atti del IV Congresso Internazionale sulle Tendenze del Marketing - ESCP-EAP – Università Cà Foscari, Parigi, gennaio 2005.

2.2.1 Il Customer Relationship Management (CRM)

Il *Customer Relationship Management* (CRM) è un sistema di gestione delle relazioni con la clientela volto a creare un patrimonio relazionale tra la stessa e il consumatore. Primario e unico obiettivo è la completa soddisfazione dello stesso tramite la comprensione delle reali esigenze e un'approfondita conoscenza. In questo modo è possibile indirizzare correttamente l'azione manageriale di *front office*.

In un'impresa "*Market-oriented*" il mercato non è costituito più solo dal cliente, ma anche dall'ambiente circostante con il quale l'impresa deve stabilire relazioni durevoli di breve e lungo periodo. Tutto questo deve essere fatto tenendo conto dei valori dell'individuo/cliente, della società e dell'ambiente. Dato che l'attenzione verso il cliente è cruciale il *marketing management* deve pianificare e implementare apposite strategie per gestire una risorsa così importante. L'attenzione di tutte le organizzazioni, che adottano questa strategia, si è spostata dagli elementi tangibili che costituiscono il prodotto/servizio offerto, a quelli intangibili (sempre più importanti per i consumatori nella fase decisionale).

1. Ogni processo di CRM è caratterizzato da 4 fasi:
2. Identificazione del cliente;
3. Classificazione della clientela
4. Interazione con i target prioritari (con vari strumenti sintetizzati in tabella 1)
5. Personalizzazione dell'offerta.

Quelli riportati in tabella 3 sono alcuni esempi ma occorre tenere presente che esistono differenti strumenti e diversi livelli di integrazione per quanto riguarda i sistemi di CRM. In linea generale, un ottimo sistema CRM comprende una serie di infrastrutture sia a livello di *front office* (nella relazione con l'esterno vera e propria), sia a livello di *back office*, per analizzare e misurare dati e i risultati raggiunti.

Tabella 1 Gli strumenti del CRM. Fonte: nostra elaborazione.

| | |
|---|---|
| <p style="text-align: center;">Strumenti a disposizione di un'impresa CRM Oriented</p> | chat online |
| | forum di discussione |
| | una banca dati contenente le risposte alle domande più frequentemente poste dagli utenti (FAQ) |
| | un indirizzo e-mail a cui rivolgersi |
| | servizi informativi forniti anche su altri strumenti (come SMS da inviare al proprio cellulare) |
| | Ticket on-line per la segnalazione di problemi o per la richiesta di assistenza |
| | Tracciamento interno di ogni comunicazione "da" e "per" il cliente |
| | Preventivi e Fatture rivolte al cliente |
| | Storia dei pagamenti effettuati dal cliente |
| | Analisi della navigazione, per utenti profilati, con l'ausilio di <i>web analyzer</i> |
| | Social network |

2.2.2 Il Word of Mouth

Il *Word of Mouth* tradotto in italiano come “Passaparola” indica il diffondersi, attraverso una rete sociale, di informazioni e/o consigli tra consumatori. L'idea di fondo è quella di influenzare positivamente il target sino al punto in cui il consumatore si trasformi egli stesso in strumento di comunicazione verso gli altri consumatori e *prospect*. L'obiettivo che vuole raggiungere l'impresa è lasciare che sia il cliente a parlare (in modo apparentemente spontaneo) bene della stessa invece di investire risorse in pubblicità. Uno strumento di comunicazione teoricamente più credibile della pubblicità, in quanto "indipendente" e proveniente da una fonte cui generalmente diamo più attenzione che alle comunicazioni commerciali sui

mass media. Questo aspetto legato strettamente alla natura dell'emittente (un amico/a, genitore o opinion leader) non è da sottovalutare in quanto è fondamentale per determinare la credibilità dell'info ricevuta e la propensione ad accettarla. Questo perché di messaggi pubblicitari da emittenti "esterni" ne riceviamo tanti ogni giorno e di qualsiasi natura tramite tutti i mass media. Al contempo di messaggi interpersonali volti a consigliarci un prodotto/servizio, molti meno.

L'efficacia del *Word of Mouth* è dovuta al fatto che questa tipologia di approccio va a toccare un tasto sensibile dell'umanità, ovvero il piacere, la passione per consigliare il prossimo, per mostrare la propria bravura additando agli altri prodotti che testimoniano la nostra capacità di scegliere.

Non a caso quasi un quarto delle conversazioni che conduciamo abitualmente finisce per contenere una qualche forma di consiglio, raccomandazione o di condivisione della scoperta di un prodotto.

Il *Word of Mouth* può quindi positivamente influenzare fattori come la conoscenza della marca, l'interesse per un prodotto e la propensione all'acquisto. Nel processo di *Buy Cycle* (vedi immagine 12) il "passaparola" opera soprattutto nelle fasi centrali dello stesso, "aiutando" il potenziale consumatore nell'acquisto finale.

Immagine 12 il processo di Buy Cycle. Fonte: elaborazione personale.



Gli strumenti su i quali può contare la strategia del *WoM* sono tra le più varie e hanno subito un notevole incremento con la diffusione del web.

Le tecniche classiche (e un po' artigianali) del passato - come eventi, RP o *advertising* ad alto impatto - sono state affiancate, con l'evolvere della disciplina e la nascita di agenzie specializzate, da strumenti più sofisticati e basati sull' on-line. Tra gli strumenti utilizzati possiamo elencare operazioni di ***product placement*** o ***product integration*** (inserimento del prodotto in film o programmi televisivi) al *sampling* o al ***tryvertising*** (vedi box 2.1) su opinion leader.

Il tutto si basa sull'uso di consumatori che fungano da propagandisti apparentemente spontanei (ma segretamente pagati per questo) su blog, siti, **Twitter** e simili ad operazioni di *stealth marketing* (nelle quali l'azienda partecipa ma in modo segreto a eventi, happening o simili). Altra tecnica consiste nell'infiltrazione (ad esempio in forum di discussione online) di personale al servizio dell'azienda (spesso gli stessi dipendenti), che usa identità fittizie per manipolare l'informazione e la discussione, pubblicando ad esempio entusiastiche recensioni sui prodotti fingendo di essere un *consumer* qualunque.

Uno dei fattori che sta contribuendo ad un sempre maggiore interesse da parte di molti investitori verso questo strumento è quello della *misurabilità*. Infatti le aziende sono infatti sempre più propense e disponibili ad investire in strumenti che siano misurabili nel modo più preciso possibile. Questo perché è fondamentale poter riassumere i risultati di qualsiasi strategia e valutare per approvare o bocciare le operazioni messe in campo.

In conclusione riporto un esempio particolarmente riuscito di *WoM*: **QualeTeatro, web 2.0 e passaparola²¹**.

²¹Eugenio La Mesa, "QualeTeatro, intervista al fondatore e ottimo esempio di Web 2.0 e passaparola" (2007), blog sull'online marketing.

La strategia di marketing del *tryvertising* consiste nello stimolare la decisione d'acquisto nel consumatore attraverso la prova del prodotto/servizio.

È composto da tutte quelle attività rivolte direttamente agli utenti finali che hanno come obiettivo quello di ottenere celebrità o influenzare i gusti degli stessi tramite la prova diretta di nuovi prodotti e marchi.

Si differenzia dalla normale distribuzione di “*sample*” perché si cerca, nel momento della prova, di ricreare delle situazioni a forte impatto emozionale che aiutino il consumatore nel ricordo del prodotto utilizzato in quell'occasione. Da qui nasce il nuovo modo di comunicare che va oltre la semplice distribuzione di campioni gratuiti (in hotel ad esempio), ma punta ad associare le sensazioni positive provate nel soggiorno in quella struttura con il prodotto/servizio utilizzato nella stessa.

Di seguito riportiamo un caso di “pionierismo”.



La Ferrero per capire se un prodotto, o il suo packaging, funzioneranno nel mercato di massa adotta (da sempre) un approccio di questo tipo. Infatti in azienda la funzione marketing è subordinata ai risultati delle prove che, tramite i suoi FERRERO POINT, l'impresa effettua su normali consumatori. Inoltre è possibile acquistare i nuovi prodotti, che ancora non sono presenti sul mercato, ed è stimolata l'interazione con le persone che lo hanno fatto.

I fidati responsabili dello *shop* si appuntano tutte le osservazioni, critiche e consensi. Solo una volta che i dati sono raccolti, con le opinioni e giudizi dei consumatori, gli esperti del marketing si rimettono all'opera stabilendo se il prodotto può essere lanciato o meno.

2.2.3 Un caso riuscito di *Word of Mouth*: QualeTeatro.

QualeTeatro è un motore di ricerca Web 2.0 per il mondo del teatro dal quale è possibile visualizzare interi palinsesti stagionali dei teatri di tutta Italia. Inoltre costituisce un caso di successo su come usare il **passaparola** (*Word of Mouth*) per promuovere un sito.

L'idea nasce (come quasi tutte quelle che hanno successo) da un'esigenza reale del fondatore. Una sera aveva deciso di andare a teatro con un gruppo di amici e cercando nel web gli spettacoli messi in scena nella sua zona di residenza si rese conto che non esisteva un sito completo che riportasse l'intera programmazione teatrale dei vari teatri in una zona circoscritta. La sera stessa, era il 22 gennaio 2007, decise che avrebbe messo on line un sito che assolvesse a questo compito.

Così è nato QualeTeatro.com, il motore di ricerca con tutti gli spettacoli in Italia, rappresentati nei teatri, negli eventi folkloristici e nelle piccole città. In puro stile Web 2.0, i contenuti sono inseriti (gratuitamente) dagli utenti stessi. In questo modo, uno spettacolo in una piccola frazione può essere visibile come una prima alla Scala. QualeTeatro è semplice e rapido: chiede città e indirizzo dell'utente e cerca gli spettacoli nel raggio di alcuni chilometri. Si può anche regolare la distanza geografica per trovare gli spettacoli più vicini. Inoltre gli utenti possono votare e commentare gli spettacoli contribuendo alla creazione di una vera e propria classifica nella *home page* del sito che è andato online nell'estate 2007 e in soli due mesi ha collezionato quasi 1.000 spettacoli inseriti spontaneamente da i visitatori.

Grazie al passaparola sui forum e i blog, QualeTeatro conta attualmente 60.000 contatti e 15.000 visitatori unici al mese. Sono numeri importanti, se si considera che quasi tutti sono appassionati di teatro e potenziali spettatori. Ma non è finita, perché in questa fase iniziale il traffico cresce del 50% ogni mese. Considerata la nicchia a cui si rivolge il sito, lo stesso fondatore si aspettava un tasso più lento: è evidente che QualeTeatro serviva e piace davvero. In conclusione è lo stesso fondatore del sito a spiegare come il *WoM* abbia contribuito alla creazione del traffico del sito:

*“Il passaparola è fondamentale: è l’unica leva che abbiamo usato. Escludendo il traffico che arriva dai motori di ricerca (il 65%), il resto dei visitatori ci conosce tramite segnalazioni di amici e post su forum o blog. Segnalazioni che a loro volta aumentano la visibilità nei motori di ricerca e portano altri utenti, e così via. Abbiamo innescato il circolo virtuoso segnalando QualeTeatro sui siti di social bookmarking, sia italiani che internazionali. Lo abbiamo anche segnalato a qualche blogger e ho fatto un post su due newsgroup Usenet. **Il resto lo ha fatto il passaparola, a costo zero.**”*

Per la sua crescente importanza nel panorama della comunicazione d’impresa e per la grande centralità nel mio caso studio, ho deciso, a questo punto della trattazione, di approfondire le due strategie classiche della comunicazione di marketing: ATL e BTL.

2.2.4 La comunicazione di marketing: ATL vs BTL

Da sempre strategie regine di questo particolare ramo della comunicazione, l’*Above the Line* (ATL), e la *Below the Line* (BTL) rappresentano i due approcci classici con i quali le imprese si trovavano ad affrontare il modo della comunicazione prima di essere affiancate da strumenti più recenti descritti precedentemente nel paragrafo 2.3. Credo che non sia difficile comprendere per chi legge l’importanza che riveste la comunicazione di marketing nel mondo della comunicazione in quanto leva fondamentale per andare ad intercettare il target e comunicare con esso. Da qui nasce la mia esigenza di dedicare un paragrafo aggiuntivo nel quale vado a snocciolare le due strategie di comunicazione (ATL e BTL) e tutti gli strumenti che le compongono. Inoltre ho reputato opportuno farcire il tutto con degli esempi che possano esplicitare meglio come questi approcci si relazionano con i consumatori potenziali per influenzarli al punto di farli acquistare i prodotti/servizi che sono dietro al messaggio veicolato (unico e solo scopo della comunicazione d’impresa).

La comunicazione d'impresa è senza alcun dubbio una delle leve fondamentali poste nelle mani del management. Al pari di una grande innovazione di prodotto/processo riesce a cambiare, anche in modo radicale, le dinamiche di interi settori andando ad influenzare modalità d'acquisto e preferenze dei consumatori. Non credo sia difficile comprendere per chi legge come molte imprese abbiano fatto di questa risorsa la propria punta di diamante. Esempi come Coca-Cola®, McDonald's®, e molti altri palesano bene come il consumatore possa essere influenzato fino al punto di premiare prodotti non sempre meritevoli (per una serie di fattori che non stiamo qui a declinare). Come già accennato sopra, la comunicazione d'impresa ha due canali attraverso far veicolare il messaggio, ognuno dei quali presenta delle peculiarità e differenze:

- ATL (*Above the Line*);
- BTL (*Below the line*).

La differenza tra i due è data, in prima istanza, dal **peso degli investimenti per l'acquisto degli spazi pubblicitari**. Infatti il canale ATL presenta dei costi molto elevati e, di conseguenza, ingenti disponibilità di spesa da mettere a budget. Discorso opposto per quanto riguarda il BTL in quanto è proprio una prerogativa di questo canale il non eccessivo investimento di risorse finanziarie.

In secondo luogo, differiscono in base **al diverso target che vanno a colpire**. I mass media hanno infatti molta più penetrazione nel pubblico, anche se indifferenziato, mentre il BTL agisce su i segmenti di target molto profilati e limitati ma potenzialmente più interessati alla conoscenza di un prodotto, di un servizio, di un'idea. Passiamo ora ad analizzarli singolarmente.

2.3 ATL (Above the Line).

Letteralmente significa “sopra la linea”. La linea di cui si parla è presa in prestito da un concetto puramente finanziario e si riferisce a quella che fa da

separatore tra le voci di del conto economico. Nello specifico fa riferimento a quella che separa le operazioni di addizione e sottrazione (tra le entrate e le voci di spesa) dal profitto lordo (inteso come il risultato dell'attività operativa). Quindi, “sopra la linea” vengono poste tutte quelle voci di costo di una certa entità che necessitano una pianificazione e che bisogna mettere a budget durante la stesura del piano di comunicazione. Questo perché necessitano di ingenti esborsi di capitali per porle in atto. Non a caso la categoria principe di ATL è la pubblicità (ADV), che per la sua realizzazione richiede mezzi e risorse notevoli. L’ATL rappresenta tradizionali canali di marketing che si sforzano di raggiungere un pubblico di massa con i messaggi che rafforzano il brand, comunicano le informazioni sui prodotti o incitano una risposta emotiva. In definitiva possiamo definire ATL tutti i canali comunicativi che sfruttano i media classici come TV, stampa e affissioni. In tabella 2 sono riportate le principali strategie di ATL.

Dato che ritengo del tutto superfluo e addirittura noioso andare ad analizzare pedissequamente ogni singolo strumento comunicativo di ATL, vado brevemente a descriverli cercando di riportare esempi concreti che aiutino chi legge a poter avere un riscontro di questi *media* nella vita di tutti i giorni.

Tabella 2 Principali strategie di comunicazione ATL. Fonte: nostra elaborazione.

| Principali strategie di comunicazione ATL | |
|---|--|
| Radio | Spot radio su i principali network nazionali. Sono annunciati dagli stessi speaker radiofonici e preceduti da un segnale acustico che divide il normale palinsesto giornaliero dal mero messaggio pubblicitario. |
| Televisione | É senza dubbio uno dei <i>mass medium</i> più conosciuti e importanti. Attraverso vi si possono veicolare diverse tipologie di messaggi. Si va dallo spot (di 30") alle televendite. |
| Cinema | La principale forma di comunicazione sul "grande schermo" è rappresentata dal cosiddetto <i>product placement</i> . Consiste nello sponsorizzare un determinato prodotto inquadrandolo o inserendolo nella battuta degli attori. |
| Stampa | I principali mezzi con i quali comunicare sono i giornali e riviste. Forse rappresentano gli unici canali ATL più vicini all'andare a colpire il target, in quanto ogni rivista ha un pubblico ben definito. |

| | |
|------------|---|
| Affissioni | Le campagne di affissione possono essere messe in atto o in spazi destinati a questo uso o utilizzando i mezzi pubblici. Anche gli edifici rappresentano una risorsa in forte espansione. |
| Internet | Con l'avvento delle nuove tecnologie anche il Web è diventato uno spazio "occupabile" dalla comunicazione. Le modalità con le quale far ciò vanno dal classico sito web ai banner in siti target. |

2.3.1 Gli strumenti dell'ATL.

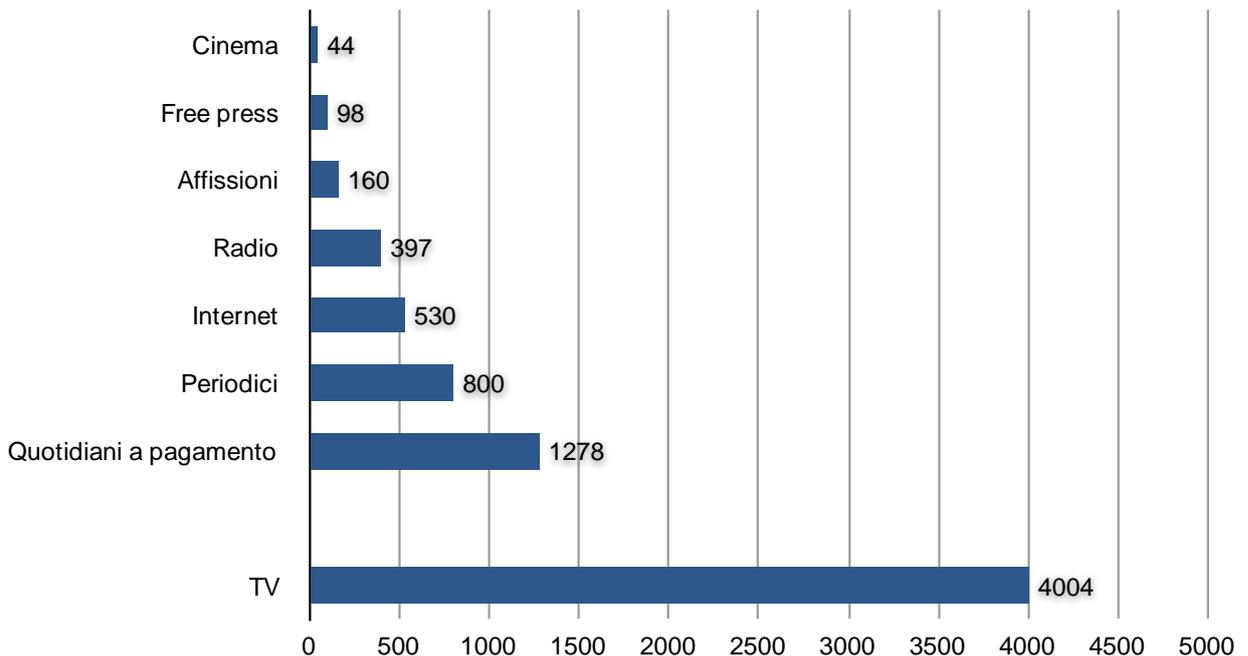
L'obiettivo di questo capitolo, non è tanto quello di andare a declinare ed analizzare ogni singolo strumento di comunicazione in modo dettagliato, ma quello di fornire solo una breve descrizione e qualche numero a supporto. Non a caso, non è questa la sede opportuna ne l'argomento cardine della mia tesi, mi limiterò ad elencare i principali strumenti di ATL quali:

- *Televisione (ADV);*
- *Radio;*
- *Cinema (Product Placement);*
- *Stampa;*
- *Internet.*

Televisione (ADV)

Quando si parla di questo *mass medium* in termini di comunicazione lo si collega quasi esclusivamente a quella particolare forma di comunicazione d'impresa volta a promuovere un prodotto/servizio nota come *Advertising* (ADV). Infatti, la pubblicità televisiva è una particolare tipologia di pubblicità veicolata attraverso la TV. Pur non essendo l'unica declinazione dalla pubblicità, l'ADV è, senza alcun dubbio, la categoria principe della stessa. Per quanto riguarda il *mass medium* televisione, esso rappresenta il principale canale comunicativo per investimenti della strategia di ATL (grafico. 1). Come tutti i mezzi di comunicazione, presenta dei vantaggi (*plus*) e degli svantaggi (*minus*). Tra i vantaggi che possiamo annoverare del "tubo catodico", troviamo **l'elevata copertura che assicura.**

Grafico 1 Investimenti pubblicitari su i media classici (ATL) Fonte: nostra elaborazione su dati Nielsen 2010. Dati in milioni di €.



Osservando i dati riportati nell'immagine 13, riguardanti la stima di telespettatori di una singola rete del gruppo Mediaset (canale 5), si evince come ogni singolo spot ha come potenziale obiettivo un numero del tutto rilevante per serata durante uno dei break pubblicitario (un programma tv

della durata media di 2 ore e 30 minuti). Si allega in appendice 1 la tabella completa.

Immagine 13 Estratto stime telespettatori 15-64 anni "Primissima". Fonte: sito aziendale Publitalia '80. Dati per singola serata del palinsesto Autunnale 2011. Dati in migliaia.

| | | | | |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|
| Gransera | 2.548 | | | |
| Grande Fratello | | | 4.266 | 4.122 |
| Canale 5 Show | | 3.071 | 3.269 | 3.509 |
| Fiction 5 | 2.812 | 3.233 | 3.352 | 3.437 |
| Io canto | | 3.068 | 3.173 | 3.194 |

Inoltre, l'ADV è in grado di veicolare una comunicazione completa costituita da suoni, immagini e animazioni varie. Questo aspetto non è da sottovalutare in quanto lascia la massima libertà ai creativi (coloro che creano il messaggio) di esprimersi nel miglior modo possibile o che ritengano tale. L'unico vincolo che gli spazi televisivi impongono, riguarda la durata dello spot. Questa condizione è dettata da due motivazioni fondamentali:

- *Costi degli spazi pubblicitari*

Questo punto è molto facile da comprendere anche perché è proprio una caratteristica distintiva dell'ATL quella di comportare un grande esborso finanziario. Senza alcun dubbio, però, l'affitto degli spazi pubblicitari in tv detiene il record in quanto a costi. Per esplicitare ciò, riporto il costo di un singolo passaggio in un break pubblicitario di uno spot della durata di 30". Durante la prima serata, la messa in onda di uno spot, può arrivare a costare fino a 101.000 € per passaggio (30").²² Si allega tabella completa in appendice 2.

- *Rapporto quantità info/durata spot*

²²Dati riferiti al palinsesto invernale Mediaset, Canale 5, durante la messa in onda del Grande Fratello 2011. (in prima posizione assoluta).

Infatti, non si deve esagerare con la quantità di info comunicate poiché una persona non può processare più di una limitata quantità di informazioni in quella che comunque rimane, pur sempre, una breve quantità di tempo. Tutto ciò si amplifica se questa persona non è molto interessata o non riesce a comprendere bene uno spot. In definitiva, maggiore è la quantità d'informazione presentata in un breve lasso di tempo e minore è la quantità di ricordo che ci si aspetta.

Una volta analizzati quelli che sono i *plus* di questo *mass medium*, passiamo a declinare i punti critici dello stesso. Proprio per quello che abbiamo appena analizzato in relazione agli alti costi di acquisto di spazi pubblicitari, questo canale presenta **un'elevata soglia di ingresso**. Infatti non tutte le imprese possono permettersi di utilizzare questo mezzo così performante in termini di numero di potenziali consumatori raggiunti. Non a caso gli schermi nelle nostre abitazioni proiettano esclusivamente spot dei *brand* più noti che hanno alle spalle organizzazioni molto complesse e di grandi dimensioni. Ma se da una parte l'*ADV* non è per tutti, si è assistito ad un crescente problema di **overload pubblicitario**. Infatti è sotto gli occhi di tutti la quantità, e a volte la frequenza, con cui quotidianamente centinaia di spot “girano” su i teleschermi provocando il fenomeno dell'assuefazione da spot che porta i consumatori ad un crescente distacco e sempre minore credibilità nei confronti dell'*ADV* stesso. Proprio per le sue caratteristiche tipiche di strategia ATL, l'*ADV* è sicuramente **poco adatta per rivolgersi ad un target ben specifico** e profilato. Non a caso, tutto ciò che passa nel “tubo catodico” è pensato per una tipologia di consumatore ma non può garantire la certezza che la stessa sia intercettata. In conclusione il canale televisivo, **non si presta alla pubblicità informativa**.

Radio

La comunicazione radiofonica si differenzia da quella televisione e cartacea perché ha un elemento in meno, ovvero l'immagine. La radio nella comunicazione d'impresa ha un ruolo importante, per quanto riguarda la sponsorizzazione di prodotti/servizi, subordinato solo a quello che riveste la Tv. Non a caso è un mass medium che ha svolto per diversi anni il ruolo primario in questo campo prima che la trasmissione di immagini fosse resa possibile e si concretizzasse nella televisione. Oggi rappresenta una valida alternativa e una buona fonte di richiamo di capitali investiti (grafico 1), inoltre nel computo totale, presenta molti più *plus* che *minus*. Come primo punto di forza possiamo annoverare la possibilità di **costruire il ricordo con costi contenuti**. Il concetto del ricordo è strettamente collegato alle info che un messaggio trasmette. Come per lo spot televisivo, anche per quello radiofonico occorre non “bombardare” il consumatore con quantità di info non immagazzinabili facilmente. A tutto ciò, va aggiunta la mancanza anche della componente visiva del messaggio stesso che non aiuta in questo arduo compito.

Altra prerogativa del canale comunicativo radio è la facilità con la quale **raggiunge un target giovane**. Come si può evincere in modo chiaro dalla tabella 3, le fasce d'età più giovani sono

Tabella 3 Suddivisione per sesso e classe d'età di radioascoltatori in Italia. Fonte: Elaborazione personale su dati rapporto Istat “noi Italia. 100 statistiche per capire il paese in cui viviamo” edizione 2010. Dati in percentuale. Anno 2009.

| CLASSI DI ETÀ | Maschi | Femmine | Totale |
|---------------|-------------|-------------|-------------|
| 6-10 | 20,2 | 22,4 | 21,3 |
| 11-14 | 30,5 | 41,6 | 36,0 |
| 15-17 | 43,4 | 51,2 | 47,3 |
| 18-19 | 42,2 | 44,1 | 43,1 |
| 20-24 | 48,3 | 38,1 | 43,4 |
| 25-34 | 39,2 | 31,2 | 35,4 |
| 35-44 | 28,5 | 19,3 | 24,2 |
| 45-54 | 22,6 | 16,7 | 20,0 |

| | | | |
|---------------|-------------|-------------|-------------|
| 55-59 | 17,4 | 10,4 | 14,6 |
| 60-64 | 15,0 | 18,5 | 16,0 |
| 65-74 | 12,8 | 9,3 | 11,9 |
| 75 e più | 21,9 | 6,7 | 19,3 |
| Totale | 31,0 | 27,7 | 29,5 |

grandi fruitori di questo mass medium. Questa caratteristica, calata nel contesto della comunicazione d'impresa, rende più semplice per un brand che mira ad un target giovanile utilizzare questo canale per effettuare, anche se sommariamente, una prima scrematura di consumatori potenziali (ovviamente con tutti i limiti tipici dell'ATL). Anche la presenza di Jingle (breve motivo musicale che, generalmente, annuncia o accompagna uno spot pubblicitario²³) aiuta il consumatore in una buona **memorizzazione del messaggio**. Altro elemento da non sottovalutare è quello che si fonda più sull'emozionale. Ovvero ogni ascoltatore ha un legame di natura affettiva con la "propria" radio, questo permette al **messaggio di essere percepito come più credibile** in quanto a veicolarlo è la radio "di cui mi fido". Ultimo, ma non per importanza, aspetto positivo di questo mass medium è **l'elevata segmentazione del pubblico** che assicura. Infatti, come detto sopra, ogni radio ha un distinto e ben determinato profilo di consumatori che ascoltano con una certa frequenza (a volte molto alta) la propria emittente radio preferita con il relativo palinsesto. Non a caso, le agenzie che vendono spazio pubblicitario²⁴ impostano i propri listini in base ai vari programmi presenti nei palinsesti delle radio, più che sull'intera emittente radiofonica. Questo perché ogni singolo programma ha un target e dei radioascoltatori fidelizzati differenti rispetto a quelli di altri seppur del medesimo palinsesto. Oltre a questo tipo di segmentazione, esiste quella

²³In alcuni casi i Jingle sono frutto di invenzioni musicali *ad hoc*, in altri riprendono musiche o canzoni particolarmente note, come ad esempio il celebre Jingle degli anni sessanta e settanta, cantato da Marisa del Frate «Voglio la caramella che mi piace tanto e che fa du-du du-dù du-du du-dù Dufour», realizzato per le caramelle Dofour, modificando leggermente il testo della canzone. Quel motivetto che mi piace tanto, creato da Michele Galdieri e Dan Caslar, nel 1932, per la rivista Strade.

²⁴Tra le agenzie più importanti in Italia possiamo citare la Manzoni Advertising (www.manzoniadvertising.com) che può vantare clienti del calibro di Radio DeeJay, Radio Italia, ecc.

geografica con la distinzione tra network nazionale e radio locale. Infatti le emittenti locali possono andare ad intercettare consumatori di un determinato luogo geografico (città, regione, nazione). Ma questa tipologia di discriminazione con gli anni, e l'avvento di internet, è andata sempre più scemando in quanto, grazie al web, anche un piccola radio locale può trasmettere nell'intero globo.

Una volta analizzati quelli che possono essere considerati i plus di questo canale, passiamo ad evidenziare i minus. Quello che risulta anche abbastanza banale è che la radio **non consente una dimostrazione del prodotto**. Quello che può sembrare un limite insormontabile è agilmente superabile con l'utilizzo di parole e suoni che vadano, in un certo senso, a stimolare l'immaginazione. (marketing sensoriale). Secondo il mio modesto parere, il caso emblematico, e di maggior successo, è quello rappresentato dalla "pubblicità olfattiva" delle Emiliane Barilla (Box 2.2). Nonostante ciò, però, durante uno spot radio non si **può godere della forza dell'immagine** strettamente collegata al brand.

Box 3 spot Barilla: Emiliane Barilla- Pubblicità olfattiva. Fonte: elaborazione personale.

Lo spot radio di Barilla, brand leader nel settore *food*, utilizza principi di marketing sensoriale, facendo diventare l'ascolto dello spot una esperienza multisensoriale che avvicina maggiormente il consumatore alla Marca.



Quello che segue è l'estratto del testo dello spot radio trasmesso on air:

“Avvicinatevi alla radio, annusate! Il prosciutto crudo sfrigola (rumore di soffritto), gli asparagi vengono bolliti. Scaglie di parmigiano si aggiungono agli strozzapreti (rumore di grattugia). Avete assaporato gli strozzapreti Barilla emiliane con prosciutto crudo e asparagi. [...]”

Cinema (Product Placement)

Quando si parla di *Product Placement* si intende lo strumento attraverso il quale si pianifica e si posiziona un marchio all'interno delle scene di un prodotto cinematografico a fronte del pagamento di un corrispettivo da parte dell'azienda che viene pubblicizzata. Questa forma di comunicazione commerciale consiste nell'inserire o nel fare riferimento a un prodotto, a un servizio o a un marchio, nel cuore di un contenuto narrativo precostituito, sia esso un film cinematografico o televisivo, un video musicale, un videogioco, un programma di intrattenimento, riuscendo ad integrarsi con esso. L'aspetto dell'integrazione è fondamentale se si intende dar luogo ad una corretta ed efficace operazione di *PP*, dato che non basta immaginare il tipo di prodotto-marchio che potrebbe essere inserito nel contesto, quanto piuttosto risulta basilare "come" inserirlo in esso, nel racconto della sceneggiatura, nella sequenza di immagini, o nel format in questione.

Indifferentemente dalla tipologia di *PP* prescelta, ogni operazione di *PP* presenta degli elementi fondamentali:

- **l'obiettivo**, in genere promuovere un prodotto o un servizio;
- **il contesto di inserimento**, vuoi che sia la sceneggiatura di un film o una fiction, piuttosto che il format di un programma televisivo;
- il **carattere oneroso**, ad esclusione ovviamente del *props placement*(vedi sopra).

Credo che giovi alla trattazione ricordare quali sono i principali soggetti coinvolti nel processo elaborazione del *PP*.

Il primo è senza dubbio *l'impresa di produzione audiovisiva*, che intende rendere più realistico il contesto narrativo e contemporaneamente drenare risorse che per la realizzazione dell'opera. Successivamente vi sono le imprese inserzioniste, che cercano di promuovere un loro prodotto. Ma il ruolo più delicato in tutto questo processo è svolto dalle agenzie specializzate in *PP*, che hanno il delicato ruolo intermediario di identificare il prodotto audiovisivo più adatto per un dato marchio, di intervenire nel

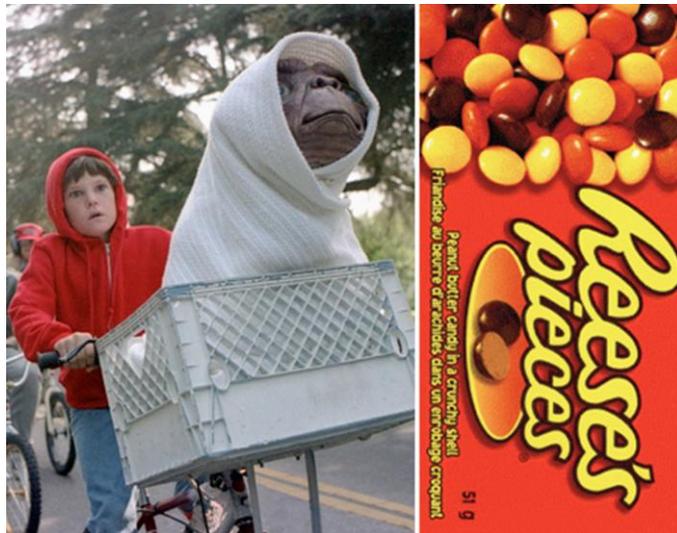
contesto narrativo e controllarne il posizionamento. Tra i tre soggetti vi deve necessariamente essere una stretta collaborazione anche se ciò non esclude la possibilità che successivamente altri soggetti non possano intervenire o non siano coinvolti nel processo. Questo canale di comunicazione sta occupando una fetta sempre più ampia nelle scelte di comunicazione d'impresa mondiale (allegato 4). Per capire quali sono i sistemi-paese che investono di più sul *PP* invece, si rimanda all'allegato 3. Una volta descritto questa particolare forma di comunicazione, passiamo, anche questa volta, ad analizzarne i *plus* e i *minus*. Il *PP* comporta e crea nello spettatore/consumatore un **elevato impatto emotivo**. Per comprendere bene questo fenomeno, credo sia sufficiente leggere il caso del famosissimo film “*E.T. l'extra-terrestre*” (box 3) che rappresenta il caso di massima efficienza di un piano di *PP* ben progettato ed implementato.

L'elevato coinvolgimento che gli spettatori ricevono da una pellicola può essere traslata, per “induzione”, anche su un particolare prodotto/servizio che il proprio beniamino utilizza sul grande schermo. Questo mette in moto un meccanismo che porta un incremento di vendite (nelle migliori delle ipotesi). Così come la Tv, anche il cinema è in grado **di veicolare una comunicazione completa** costituita da immagini, suoni e animazioni. In più permette una **buona memorizzazione del messaggio** grazie alla forza del contesto in quanto si associa il *brand* ad una particolare sequenza di fotogrammi. Sempre rifacendoci all'esempio del box 4, tutti i bambini, che nel lontano 1982 videro *E.T.*, associarono le caramelle *Reese's Pieces* non come semplici dolciumi, ma come le dolcezze preferite dal loro nuovo beniamino. A questo fattore, si lega molto bene un altro *plus*: **l'elevato livello attentivo del consumatore** durante la proiezione della pellicola. Eccetto se il film non interessa e lo si sta vedendo per altre motivazioni (la fidanzata ci ha chiesto di accompagnarla, è stato una delusione pur avendo buone premesse, ecc.), il livello di attenzione in sala è sempre molto elevato. Infine, così come la radio, offre anche la **possibilità di segmentare il target** in quanto ogni pellicola ha degli estimatori che, nella forma più grave, si trasformano in dei fan accaniti. Questo permette di intraprendere ed impostare un piano di *PP* coerente con il potenziale target

che si andrà ad intercettare. Ovviamente, è sempre meglio ripeterlo, questa segmentazione si porta con sé tutti i limiti tipici di una strategia *ATL* che “spara nel mucchio”²⁵.

Box 4 un caso di PP ben riuscito: E.T. l'extra-terrestre. Fonte: “il diavolo veste placement”. Key4Bitz.

E.T. l'extra- terrestre (*E.T. the extra-terrestrial*) è un film di fantascienza del 1982 diretto da *Steven Spielberg*. Dopo la sua uscita nelle sale avvenuta l'11 giugno negli USA e il 3 dicembre in Italia, divenne un successo al botteghino sorpassando, all'epoca, *Guerre Stellari* come film che ha incassato di più nella storia del cinema.



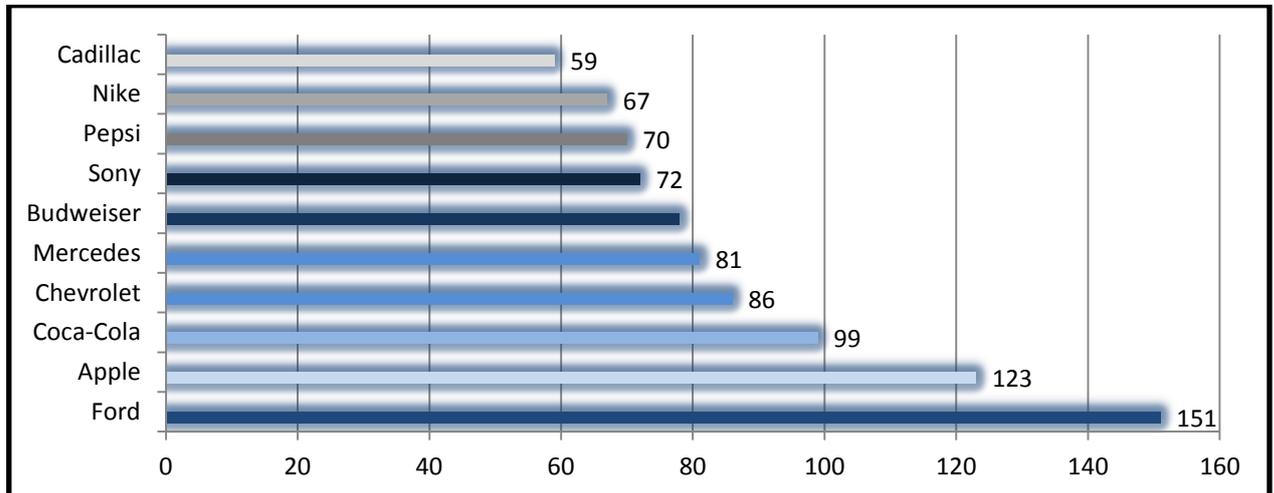
Le caramelle(vedi foto)che il piccolo protagonista usò per attirare il suo nuovo amico dello spazio – le “*Reese's Pieces*”- aumentarono le loro vendite del **65% in soli tre mesi**.

Una volta analizzati quelli che costituiscono i punti di forza di questo *mass medium*, andiamo ora a ragionare su i punti di debolezza che presenta lo stesso. Innanzitutto questo canale presenta **un'elevata soglia di ingresso**. Un po' come accade con l'*ADV*, i costi di acquisto degli spazi (in questo caso i secondi di inquadratura del prodotto)sono tutt'altro che economici. Non a caso solo *Brand* più affermati, e le multinazionali che li gestiscono, si possono permettere questo tipo di comunicazione. Il grafico 2 riporta la

²⁵Andrea Palma, docente Luiss. Corso di Gestione del prodotto e della marca anno accademico 2010/11.

classifica dei primi 10 *brand* al mondo che sono apparsi in pellicola; credo non sia difficile per chi legge comprendere il livello di *brand awareness* di cui godono tutti.

Grafico 2 Numero di pellicole cinematografiche utilizzate per il PP. Fonte: Elaborazione personale su dati brandchannel.com. Ricerca "Brandcameo" su pellicole dal 2001-2010.



Stampa.

È un *mass medium* semplice che non ammette trucchi per mascherare la povertà della comunicazione. Dopo la televisione è il mezzo su cui convergono i maggiori investimenti pubblicitari (grafico 2.1). Quando parliamo di stampa, occorre fare una distinzione tra tre diverse declinazioni in base alla frequenza di pubblicazione e le modalità di stampa:

- Stampa quotidiana;
- Stampa periodica;
- OOH (Out Of Home).

Il giornale (**quotidiano**).

È un giornale periodico con frequenza di pubblicazione giornaliera che elabora notizie solide e concrete di una realtà che è in continuo divenire. Solitamente un quotidiano riporta notizie di vario genere, ma esistono anche quotidiani che si occupano in modo particolare di un determinato settore dell'informazione, come ad esempio i quotidiani sportivi o quelli economici. La caratteristica che dovrà avere la pubblicità che vi compare è l'impatto e l'immediatezza. Questa particolare tipologia di comunicazione "stampata"

conferisce autorevolezza al messaggio in quanto è lo stesso mezzo a goderne.

Inoltre, la stampa quotidiana, è ideale per **veicolare la pubblicità informativa** utilizzata prevalentemente nella fase di introduzione di una nuovo categoria di prodotto quando l'obiettivo è creare la domanda primaria. Per approfondire tutti gli obiettivi di questa particolare tipologia di pubblicità, vedi tabella 4.

Tabella 4 Gli obiettivi della pubblicità informativa. Fonte: Philip Kotler, Gary Amstrong (2009), "Principi di marketing", tredicesima edizione Pearson, pp. 324-325.

| | |
|---|--|
| Gli obiettivi della pubblicità informativa | Comunicare valore ai clienti. |
| | Informare il mercato su un nuovo prodotto. |
| | Creare l'immagine del marchio e dell'impresa. |
| | Spiegare il funzionamento del prodotto. |
| | Suggerire nuovi utilizzi di un prodotto esistente. |
| | Informare il mercato di un cambiamento di prezzo. |
| | Correggere impressioni errate. |
| | Descrivere i servizi e il supporto disponibile. |

Altra caratteristica tipica della stampa quotidiana è la sua facilità nell'**intercettare e colpire gli opinion leader**²⁶, ovvero **persone che per cultura e per posizione sociale sono in grado di anticipare ed influenzare le decisioni di acquisto e di orientare i consumi**. L'Opinion Leader è un utente attivo dei media che interpreta il significato o il contenuto dei messaggi mediatici per utenti medio-bassi. Tipicamente è tenuto in grande considerazione da coloro che accettano le sue opinioni. L'Opinion Leadership solitamente è limitata ad alcuni argomenti, cioè, una

²⁶**Opinion Leader** (in italiano Leader di opinione) è un concetto che nasce con la teoria del Flusso di Comunicazione a Due Livelli (*two-step flow of communication*) proposto da *Paul Lazarsfeld, Berelson e Gaudet*. Secondo tale teoria, il messaggio prodotto dai media (primo livello del flusso di comunicazione), viene "filtrato" dai rapporti interpersonali che si instaurano tra gli individui (e tra essi e i leader) e viene dunque rimandato a un secondo livello. Questa teoria è stata oggetto di numerose critiche perché considera l'individuo come passivo ricevitore, ed ampliata successivamente dallo stesso *Lazarsfeld*, considerando il processo di diffusioni delle comunicazioni non più a due livelli ma a più stadi, nel quale i messaggi vengono filtrati da diversi soggetti.

persona che è Opinion Leader in un campo potrebbe essere Follower (seguace) in un altro campo. La maggior parte degli O.L. è possessore di un grado di cultura medio-alto che, per delle motivazioni ovvie che non sto qui a spiegare, si ottiene solo dopo anni di studio. Questo comporta che l'età media, di coloro che ricoprono questo ruolo, non sia molto bassa. Anzi al contrario queste persone sono collocate nelle classi più basse della classificazione (vedi tabella 5).

Tabella 5 Persone che hanno letto quotidiani almeno una volta a settimana negli ultimi 12 mesi in Italia per sesso e classe di età in Italia. Fonte: Elaborazione personale su dati rapporto Istat "noi Italia. 100 statistiche per capire il paese in cui viviamo" edizione 2010. Dati in percentuale. Anno di riferimento 2009.

| CLASSI DI ETÀ | Maschi | Femmine | Totale |
|---------------|-------------|-------------|-------------|
| 6-10 | 7,4 | 7,2 | 7,3 |
| 11-14 | 23,5 | 22,9 | 23,2 |
| 15-17 | 42,0 | 46,0 | 44,0 |
| 18-19 | 58,7 | 51,4 | 55,2 |
| 20-24 | 59,7 | 53,9 | 56,8 |
| 25-34 | 66,6 | 56,8 | 61,8 |
| 35-44 | 69,4 | 59,1 | 64,2 |
| 45-54 | 73,9 | 62,2 | 68,0 |
| 55-59 | 75,7 | 61,2 | 68,3 |
| 60-64 | 73,9 | 54,2 | 63,8 |
| 65-74 | 66,8 | 50,3 | 58,0 |
| 75 e più | 56,4 | 35,5 | 43,4 |
| Totale | 62,1 | 50,6 | 56,2 |

Così come le radio, anche i quotidiani, sono **in grado di segmentare il target**. Questo può avvenire o in base all'area geografica a cui si rivolgono, sia per quanto riguarda le tematiche che affrontano. Infatti, moltissimi quotidiani hanno al proprio interno un inserto che tratta di tematiche e racconta eventi accaduti in realtà ben circoscritte sino ad arrivare a quelle cittadine nel caso dei quotidiani locali. Un esempio utile per capire meglio questa tipologia è "Il corriere del Mezzogiorno" rivolto all'omonima parte della nostra penisola. Altri quotidiani invece, nascono già incentrati su

tematiche e realtà ben specifiche, come nel caso de “il Sole 24 ore” è la finanza. Per comprendere meglio la copertura e la diffusione di questo *mass medium* si rimanda all’appendice 5.

Così come presenta dei fattori positivi, la stampa quotidiana si caratterizza anche per degli elementi negativi che in fase di decisione di implementazione di una campagna di comunicazione devono essere presi in considerazione.

In primis, l’ADV che può essere veicolata attraverso la carta stampata gode di **un bassissimo impatto emotivo** in quanto non può avvalersi della stimolazione di tutti gli altri sensi. Inoltre, caratteristica fondamentale della stampa quotidiana è il forte **carattere generalista in materia di target a cui è diretto**. Questo in materia di segmentazione e programmazione di obiettivi strategici da attuare con la comunicazione non permette di poter avere una visione chiara e la consapevolezza del target di riferimento. A concludere tutto ciò vi è la tipicità del mercato italiano caratterizzato da **una bassa copertura tra la popolazione**. (si veda allegato 5).

La stampa periodica.

Anche se la cadenza giornaliera rientra nei casi possibili, spesso con il termine "periodico" si vuole indicare una pubblicazione con cadenza diversa da quella giornaliera. Questa può essere *bisettimanale*, ovvero due uscite settimanali a giorni prefissati (un esempio sono i giornali di annunci economici o alcuni giornali di notizie locali), oppure *tri-settimanale*, quando le uscite settimanali a giorni prefissati sono tre. Infine *settimanale*, quando l’uscita è prefissata un giorno della settimana. (Esempio tipico i rotocalchi, le riviste di informazione televisiva, i *magazine* d’attualità).

Gli argomenti che tratta la stampa periodica sono i più disparati e vanno da quelli molto specifici (o di settore) a quelli più generalisti. In termini di segmentazione questo comporta che la **comunicazione veicolata su questo mass medium sia la più mirata possibile** in quanto sicuramente andrà ad intercettare il pubblico di riferimento. Non credo sia difficile da comprendere per chi legge, come una rivista che si occupi del “mondo del vino” sia un potenziale acquisto per coloro che coltivano questa passione o

gli addetti del settore. Naturalmente tutti i *brand* che gravitano in quell'universo potranno far arrivare il loro messaggio comunicativo al target veicolandolo su quel mezzo. Da non sottovalutare poi, la **possibilità di archiviazione** a cui è sottoposta questo tipo di stampa, in quanto spesso le varie uscite (ovvero le singole pubblicazioni) sono destinate a formare delle raccolte da conservare nel tempo e, a volte, lasciare in eredità. Tra i vari *minus* che possiamo riscontrare in questo canale comunicativo sono senz'altro la **bassa copertura** che ancora caratterizza il nostro mercato e, diretta conseguenza di ciò, il prezzo elevato richiesto per l'acquisto. *Dulcis in fundo* il fatto che siano **collane da svariati e numerose pubblicazioni e acquistabili solo in determinati lassi di tempo** porta un leggero disservizio per il target non sempre pronto a farlo in tempo e per lunghi lassi soprattutto.

OOH (Out Of Home).

Con l'acronimo OOH (o outdoor advertising) si intendono più di 100 modi differenti di fare comunicazione andando ad intercettare il consumatore quando è fuori da casa. Infatti si focalizza nel colpire il potenziale target quando si trova in luoghi pubblici o all'interno del tessuto urbano e si divide in 4 modalità di applicazione differenti:

- Cartellonistica ;
- Arredo urbano;
- “Di transito”;
- Alternativo.

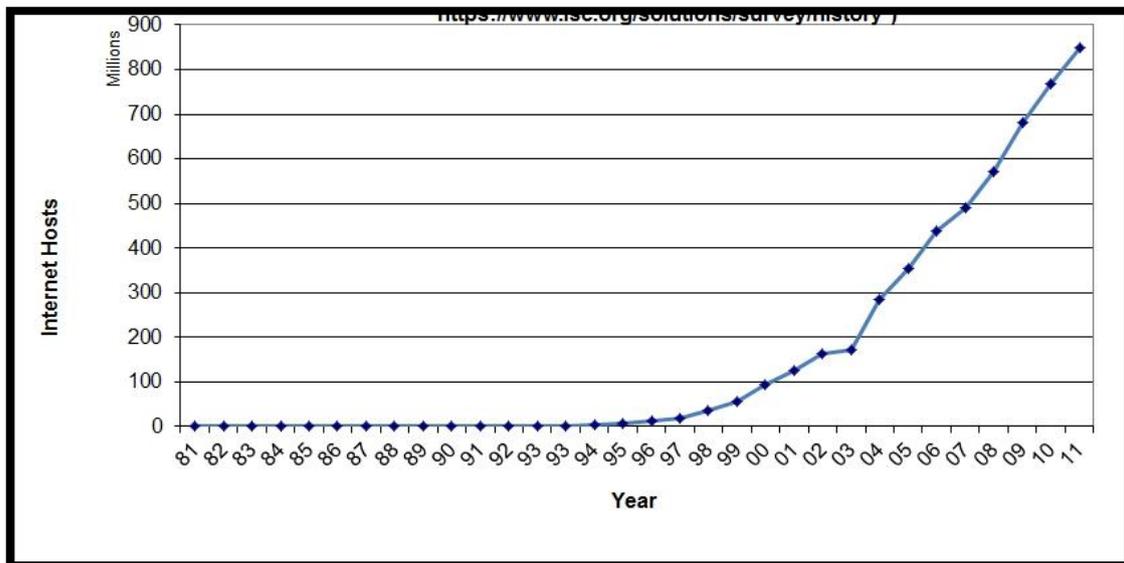
Sicuramente la caratteristica principe e quella poi si basa tutto è **il forte impatto** che colpisce il target. Pensiamo al caso della cartellonistica dove spesso le dimensioni sono faraoniche. Inoltre la copertura può essere davvero notevole se implementata in zone ad alta densità o di passaggio o di sosta dei consumatori caratteristica facilmente riscontrabile in luoghi pubblici. A tutto questo bisogna considerare anche la buona **capacità di segmentare a livello geografico il target** in quanto è possibile implementarla in determinati luoghi. Alla segmentazione geografica, si oppone la scarsissima segmentazione del target in quanto non vi è nessun vincolo per direzionare il messaggio e discriminare dei consumatori. A ciò

si aggiunge che non è un canale che si presta molto a messaggi ad elevata complessità ed impatto emotivo.

Internet.

L'importanza e l'utilizzo di questo *mass medium* per la comunicazione è stato direttamente proporzionale negli anni al suo sviluppo dello (vedi grafico 3) stesso anche in altri ambiti della vita sociale delle persone. Con l'aumentare della diffusione di questo strumento un bacino sempre maggiore di consumatori vi hanno potuto accedervi a sino al punto di modellare le proprie abitudini, e soprattutto il modo di comunicare, in base al web.

Grafico 3 Lo sviluppo di internet negli anni. Fonte: www.isc.org.



Tra le caratteristiche favorevoli all'utilizzo come canale comunicativo vi è senza alcun dubbio il fatto che, essendo uno strumento relativamente recente, è **molto utilizzato e apprezzato da quella fascia di target più giovane**. Non a caso le nuove generazioni hanno integrato alla perfezione il web all'interno del loro "*modus vivendi*" arrivando sino al punto di plasmarlo per andare in contro e sfruttare al massimo le potenzialità enormi in termini di comunicazione e connessione tra le persone. Altro elemento distintivo rispetto ai canali sino ad ora analizzati, è la capacità di veicolare un **messaggio interattivo e nella sua forma più completa**. Non a caso sul web possono essere realizzati ogni tipo di messaggio, sia in termini di

contenuto che di forma, sfruttando la totale malleabilità e versatilità delle tecnologie informatiche e di rete. Proprio questa caratteristica dell'interattività tra consumatore e impresa è sfruttato in quel modello di gestione dell'innovazione chiamato "Enterprise 2.0", implementazione nel mondo delle imprese del modello organizzativo del "Web 2.0". Questa consiste nella creazione di un sito aziendale dove i consumatori possono persino consigliare l'organizzazione esprimendo le proprie preferenze su prodotti a discapito di altri o migliorie incrementali per qualcuno. La stessa Barilla[®] possiede con il suo brand "Mulino Bianco" una forma di Enterprise 2.0 chiamato "Nel mulino che vorrei" che permette un rapporto biunivoco tra l'organizzazione stessa e il suo vasto pubblico ponendosi in una posizione di ascolto. Anche per quello che riguarda i costi, il web sembra uno strumento che in tutte le sue sfaccettature risulta essere più economico rispetto agli altri di ATL. Come metro di paragone, basti pensare che la progettazione e la realizzazione di un mini-sito aziendale volto alla comunicazione di un particolare brand/prodotto si aggira intorno ai 40.000 €.²⁷ Come penultimo *plus* degno di nota di questo strumento, occorre ricordare come, seppur trattandosi di uno strumento di ATL, sia **capace di segmentare** il target. Infatti risulta molto agevole poter intercettare il target con il web in quanto utilizzando le dinamiche di rete è facile poter accedere alle varie comunità di persone che si riuniscono in modo virtuale per interessi comuni. Caso emblematico è quello dei cosiddetti "blog" dove gruppi, a volte anche molto numerosi, di persone sono chiamate dal gestore dello stesso ad esprimere la loro opinione su un materia prestabilita. Risulta quindi molto agevole poter individuare determinati consumatori e colpirli con *ADV* all'interno dei siti stessi. *The last but not least*, il web è in **grado di generare un elevato WoM**. Il passaparola, analizzato in precedenza, permette ai siti di collezionare un numero di visite molto elevate che rappresentano una risorsa inestimabile per gli inserzionisti dello stesso. A chi non è mai capitato di parlare con i propri colleghi, amici o familiari e consigliare la visione di un sito o un contenuto specifico contenuto al proprio interno.

²⁷ Fonte aziendale Renault –Dacia 2011.

Passando ora alle caratteristiche meno felici di questo *mass medium*, troviamo l'altra faccia della medaglia della predisposizione ad utilizzarlo solo da un pubblico piuttosto giovane. Questo comporta l'evidente conseguenza dell'esclusione della restante parte di consumatori che spesso nutrono un rifiuto o un disagio (quasi sempre dovuto ad un *gap* generazionale) nell'utilizzo dell'W.W.W. Da ciò scaturisce quello che rappresenta un altro limite in quanto, essendo utilizzato da un pubblico giovanile, è molto difficile poter ricreare una relazione causa-effetto per i risultati di una campagna di comunicazione. Infatti i cosiddetti "più giovani" hanno la caratteristica di essere difficilmente schedati e risulta molto complicato determinare se le loro scelte sono state effettuate poiché il messaggio è andato a segno o a causa di altre dinamiche.

2.4 BTL (Below the line).

Una volta analizzate tutte le strategie comunicative di ATL credo sia interessante passare al setaccio l'altra faccia della medaglia della comunicazione, ovvero agli strumenti BTL. Per non appesantire ulteriormente la trattazione e, siccome quasi la totalità degli stessi saranno analizzati nei paragrafi successivi in quanto elementi della comunicazione integrata, mi occuperò di analizzare solo i restanti (tabella 6). In linea di principio, in questa (grande) categoria appartengono tutti gli investimenti in comunicazione che vanno "oltre" la pubblicità adottando il principio di massima inclusività.

Questa volta ci troviamo "sotto la linea" dove solitamente vengono poste le spese di bassa entità che per imprevisto, o proprio per via della scarsa incidenza sul conto economico, possono essere inserite in un secondo momento pur non essendo state pianificate. Il BTL rappresenta metodi volti a stabilire una relazione tra un marchio e un singolo consumatore. L'obiettivo è quello di creare e far perdurare nel tempo questo legame grazie al "toccare con mano" i prodotti e le annesse caratteristiche fisiche. Tramite questa azione di *tasting* il consumatore è portato a "familiarizzare" con lo stesso rendendo molto probabile l'azione di acquisto (vero e unico fine di tutta la comunicazione d'impresa). Quindi nel BTL

possiamo dire che si capovolge il paradigma dominante (dell'ATL) che vede gli aspetti emozionali legati alla marca guidare la decisione d'acquisto a scapito degli elementi fisici del prodotto. Infatti il consumatore (target) è portato a rivivere la componente emozionale, e i valori annessi ad essa, solo dopo aver apprezzato gli elementi *tangible* dello stesso (avendolo visto e provato). Non a caso con la strategia ATL il consumatore vede il prodotto sullo scaffale solo una volta che gli elementi *intangibile* lo hanno portato nel luogo d'acquisto. In definitiva la sublimazione della marca nel BTL avviene dopo l'acquisto e assicura il richiamo del marchio e, al tempo stesso, evidenziando le caratteristiche del prodotto.

Le Promozioni BTL stanno guadagnando popolarità tra tutte le grandi aziende al giorno d'oggi data la loro efficacia e a causa della "promozione del singolo cliente" ad un prezzo, che è molto inferiore rispetto a quello delle promozioni normali in ATL. Infatti proprio grazie a quello che è identificato come “**costo contatto**” (l'ammontare del budget stanziato diviso il numero contatti stimati ad attività) moltissime imprese si rivolgono alle agenzie di comunicazione chiedendo loro strategie di BTL. Le strategie di BTL stanno diventando sempre più importanti nel mix di comunicazione di molte aziende, non solo quelle produttrici di beni di largo consumo (beni venduti da un'azienda ai consumatori finali), ma anche di beni industriali (beni venduti da un'azienda ad altre imprese che li impiegano a loro volta nella produzione dei beni da loro prodotti).

Tabella 6 Principali strategie di comunicazione BTL. Fonte: nostra elaborazione. In rosso gli strumenti analizzati in questo paragrafo. In bianco gli strumenti analizzati nel paragrafo 2.5.

| Principali strategie di comunicazione BTL | |
|---|---|
| Sponsorizzazioni | Sono azioni volte a legare il nome dell'impresa ad una manifestazione che ne consente lo sfruttamento dell'immagine, per mezzo di supporti finanziari, tecnologici, organizzativi o professionali dell'attività sponsorizzata |
| Relazioni Pubbliche (PR) | L'insieme di quelle attività che una qualsiasi organizzazione intraprende, allo scopo di creare sani e fecondi rapporti con pubblici specifici e con il pubblico generico e allo scopo di adeguarsi all'ambiente e farsi conoscere dalla comunità |
| Direct Marketing | Tecnica di marketing attraverso la quale aziende e enti (esempio organizzazioni pubbliche e no profit) comunicano direttamente con clienti e utenti finali. |
| Promozioni | Promozione delle vendite è un'attività di marketing che per un periodo di tempo |

| | |
|----------------------------------|---|
| | limitato aggiunge valore al prodotto allo scopo di stimolare l'acquisto, l'efficienza della distribuzione e del personale addetto alle vendite. |
| Comunicazione esterna | Media relation, Investor relation e comunicazione finanziaria. |
| Comunicazione interna | Rivolta al pubblico interno all'impresa e influisce su comportamenti e processi decisionali al fine di sviluppare una forza coesiva. |

Infatti l'introduzione delle nuove tecnologie ed internet stanno ridimensionando il ruolo della pubblicità tradizionale in materia di comunicazione. In letteratura moltissimi sostengono che in futuro questa sarà sempre più affiancata da strumenti, in grado di far interagire direttamente le imprese con i propri interlocutori e con risultati immediatamente misurabili.

Nell'illustrare i principali strumenti per la comunicazione è possibile immaginare un *continuum* che passa da un estremo, la classica comunicazione *one to many*, fino alla più recente comunicazione *many to many*, passando attraverso gli strumenti dello *one to one* (tabella 7). Ogni categoria ha una sua specificità, pur essendo evidenti alcune aree di sovrapposizione, in particolare riguardo alcuni strumenti che, collocandosi agli estremi, potrebbero ricadere in più di una.

Gli strumenti *one to many*, sono quelli necessari quando l'azienda avvia una comunicazione *one way* verso la sua audience. Questo evidentemente è il territorio specifico della pubblicità, ma anche di diversi altri strumenti catalogabili all'interno della categoria BTL. A partire dalle sponsorizzazioni, che rappresentano una sorta di area di confine tra *advertising* e BTL. Proseguendo idealmente lungo l'asse, dopo le sponsorizzazioni si colloca l'area del *packaging* e del *corporate design* (marchi, insegne, immagini coordinate ecc.). Poi ci sono tutti i materiali stampati (brochure, *depliant*, biglietti da visita, ecc.) e la documentazione (cataloghi, argomenti di vendita, ecc.). Proseguendo si passa al *sampling* (campioni omaggio), concorsi e operazioni a premio. Infine le fiere e le mostre che rappresentano l'area di confine con il *one to one*.

Gli strumenti tipici della comunicazione **one to one** sono quelli che consentono un dialogo a due vie (che può essere più o meno simmetrico, nel primo caso sarebbe più corretto parlare di *one with one*). Si parte dal *direct marketing* per poi

comprendere quelli maggiormente interattivi (grazie anche alle possibilità offerte dalle ICT): call center, *contact center*, siti web. In pratica, tutte quelle attività sviluppate inizialmente per il cosiddetto CRM – *Customer Relationship Management*) approfondito nelle pagine precedenti e che comprendono, anche la stessa vendita personale.

Il *many to many*, è il terreno più recente della comunicazione BTL. In questo caso non si tratta tanto di rapporto, più o meno simmetrico, tra azienda e audience, ma di tutti quei messaggi veicolati dagli stessi consumatori o pubblico generale e relativi all’azienda o ai suoi prodotti. In pratica, comprende tutte le tecniche che consentono all’azienda il governo del passaparola (*word of mouth*) attraverso forum, blog, social network e operazioni di *guerrilla*.

Tabella 7 Le categorie di strumenti BTL. Fonte: nostra elaborazione.

| Le categorie di strumenti BTL | |
|-------------------------------|--|
| One to many | le sponsorizzazioni, il packaging e corporate design, i materiali stampati, i campioni omaggio, i concorsi a premio, le fiere e le mostre. |
| One to one | il direct marketing, call center, contact center, siti web. |
| Many to many | forum, blog, social network e operazioni di <i>guerrilla</i> marketing. |

2.4.1 Comunicazione esterna (**Media relation, Investor relation e comunicazione finanziaria**).

A questa tipologia appartengono tutte le comunicazioni rivolti ai sistemi ambientali all'interno dei quali opera l'impresa ed ha il fine d'integrare l'impresa con i suoi diversi ambienti di riferimento. Per essere più precisi, possiamo segmentare l’ambiente esterno in:

- **Istituzioni**
 - Sovranazionali

- Nazionali
- Regionali
- Locali
- **Opinione pubblica**
 - Cittadini
 - Consumatori
- **Mercato**
 - Clienti
 - Fornitori
 - Concorrenti

Per quanto riguarda nello specifico la **comunicazione esterna/finanziaria**, è definita come il complesso delle comunicazioni effettuate attraverso qualsiasi canale di diffusione dalla direzione aziendale alle varie categorie e gruppi di portatori di interesse, i cui contenuti

riguardano principalmente l'evoluzione dell'assetto reddituale, finanziario e patrimoniale dell'impresa. Consiste nel far crescere nei pubblici di riferimento la fiducia nell'impresa, rassicurandoli sulla buona situazione economica e finanziaria, e informandoli sulle prospettive future. Essa viene attivata quando l'azienda ha necessità di ricorrere al mercato finanziario per sollecitare investimenti, quando sono in corso fusioni con altre imprese e quotazioni in borsa, ed infine per rispettare le disposizioni di legge in materia di trasparenza dei propri conti economici e delle proprie attività (pubblicazione del bilancio societario, sociale ed ambientale). Ha come obiettivi:

- Instaurare un rapporto continuativo e qualificato con gli investitori; Istituzioni (istituti di credito, fondi di investimento, gestori patrimoniali), intermediari, cioè tutti quegli operatori finanziari che canalizzano il risparmio privato verso le imprese (e singoli risparmiatori).
- Costruire una credibilità strategica e operativa, ovvero un “capitale-immagine”.

In questo caso il pubblico di riferimento è molto più vasto: non solo banche e finanziatori ma anche dipendenti, clienti, fornitori, potenziali partner.

In conclusione, quando l'organizzazione si interfaccia con queste istituzioni, deve farlo seguendo un processo preciso e ben scandito. Possiamo riassumere le fasi della comunicazione esterna in:

- Comprensione e classificazione del costo (la comunicazione è un investimento a medio e lungo termine e un fattore competitivo);
- Conoscenza del contesto (studio di come viene percepita l'azienda all'interno e all'esterno e studio della realtà in cui essa opera);
- Identificazione dei bisogni (conseguenza dello studio del contesto);
- Definizione degli obiettivi (conseguenza dell'individuazione dei bisogni);
- Definizione del piano di comunicazione (composto da una lunga serie di scelte su pubblicità, relazioni pubbliche, promozione, marketing, relazioni interne, sponsorizzazioni...);
- Attuazione del piano (conseguenza della scelta dei mezzi per attuarlo);
- Controllo dei risultati (anche questo da effettuarsi attraverso la comunicazione).

2.4.2 La comunicazione interna.

È rivolta al pubblico interno all'impresa e influisce su comportamenti e processi decisionali al fine di sviluppare una forza coesiva. La comunicazione interna è rivolta al personale interno all'impresa ed influisce su comportamenti e processi decisionali al fine di incrementare una forza coesiva. Pertanto, per comunicazione interna s'intende:

- L'analisi dei flussi di comunicazione all'interno di un determinato ambiente di lavoro;
- L'analisi del clima aziendale;

- L'analisi dell'impressione che il personale ha dell'immagine dell'azienda con cui collabora per cui lavora;
- L'individuazione di soluzioni migliorative per comunicare e consolidare i rapporti con i propri collaboratori.

Riprendendo la definizione di comunicazione d'impresa espressa da Rampini²⁸, possiamo notare come sia importante la coordinazione tra comunicazione interna ed esterna. Il motivo di questa esigenza è dato dal fatto che la comunicazione rivolta all'interno, non ha come fine solo quello di migliorare le relazioni sociali sul posto di lavoro, ma è considerata il primo banco di prova dell'efficacia delle politiche d'immagine aziendale. Se non si riesce a coinvolgere nello spirito aziendale i dipendenti, rendendoli partecipi e facendoli sentire appagati, tanto meno si potrà sperare di far presa sul cliente-utente, ciò perché i dipendenti sono i primi portavoce dell'azienda verso l'esterno. Condizioni interne appaganti sono necessarie all'azienda anche per vincere la concorrenza sul mercato del lavoro (con tutte le sue dinamiche) e riuscire ad attirare il personale più qualificato rivolgendo le sue attrattive al pubblico dei dipendenti potenziali. La comunicazione interna deve informare i dipendenti sugli obiettivi e sulle linee di azione che l'impresa sta perseguendo, creando interesse e coinvolgimento, ottenendo in cambio partecipazione anche emotiva e impegno nella diffusione dell'immagine desiderata.

Rivelare in anteprima ai dipendenti la realizzazione di una nuova campagna pubblicitaria, metterli al corrente del lancio di un prodotto o di un nuovo sistema organizzativo, oltre a ridurre i rischi di un eventuale rigetto, serve a migliorare, infatti, la possibilità di successo all'esterno, perché la nuova iniziativa nascerà sotto il segno della partecipazione, della corresponsabilità e del consenso interno.

²⁸ “quella funzione del management che consiste nel definire, pianificare e gestire l'immagine aziendale, la reciproca informazione e comprensione con i pubblici interni ed esterni dai quali dipende il successo dell'impresa”. RAMPINI F., *La comunicazione aziendale*, Etaslibri, 1990, pag. 5.

In conclusione, secondo Kunal Bhardwaj, “*l’ATL è molto più efficace quando il gruppo di consumatori (target) è molto grande e difficile da definire. Ma, se il target è limitato e specifico, è sempre consigliabile l’uso di promozioni BTL per l’efficienza e l’economicità*”.

2.4.3 Il superamento del dualismo: TTL.

La tendenza negli ultimi anni sembra essere cambiata. Infatti per una serie di motivazioni che hanno portato all’inasprimento dell’arena competitiva nella quale le imprese ogni giorno si trovano a confrontarsi, il dualismo tra ATL e BTL sembra essere stato abbandonato a fronte di una convergenza presso il TTL. “*Through the line*”. Letteralmente significa “attraverso la linea” e fa riferimento ad una strategia comunicativa che coinvolge sia canali ATL che BTL. L’obiettivo, e il punto di forza di questo nuovo approccio, è attraversare la ‘linea’. Questo significa che elementi tipici dell’ATL vengono mixati insieme a quelli del BTL. Un esempio potrebbe essere la scelta di mandare “*on air*” uno spot televisivo (ADV) con lo scopo di richiamare all’attenzione di un determinato target, comunicando che il prodotto/servizio (studiato appositamente per loro) è disponibile presso un luogo fisico d’acquisto (negozi, CC o altro). In questo esempio, lo spot TV è una forma di ATL, ma una volta che il consumatore si è recato presso il luogo fisico d’acquisto sarà accolto da iniziative tipiche del BTL, come ad esempio distribuzione di materiale promozionale, banner posti nei negozi, stand espositivi, ecc.

Quello che ho appena descritto sarà più chiaro nel box 5 dove riporto l’esempio di *Lidl*, sicuramente il caso più famoso di TTL.

Lidl è una catena europea di supermercati discount di origine tedesca.



Il nome completo della compagnia è *Lidl Stiftung & Co KG*. Appartiene alla holding Schwarz, alla quale appartengono altre catene di supermercati tedesche, come Handelshof e Kaufland.

La politica in merito alla comunicazione d'impresa messa in atto da Lidl è chiaramente volta al TLL. Infatti affianca agli spot tv (Lidl è oggi fra le aziende che maggiormente investono in pubblicità) tipici della comunicazione ATL, un messaggio puramente promozionale volto a stimolare l'acquisto di un preciso prodotto in promozione per un lasso di tempo ben determinato e comunicato.

Inoltre, nei primi anni della sua comparsa in Italia, gli investimenti di Lidl erano mirati nel canale dell'editoria (promozioni su quotidiani). Anche questo tipico elemento di ATL veicolava un messaggio puramente promozionale per un prodotto specifico (tipico del BTL).

La crescente pressione che ha investito le imprese, e di conseguenza anche i team di marketing di ognuna, per raggiungere gli obiettivi di comunicazione nel modo più efficiente avendo a disposizione un budget sempre più limitato, ha fatto sì che si iniziasse a ripensare, in fase di budgettizzazione, ai vari canali di comunicazione. È sempre più importante trovare modi efficaci ed efficienti (soprattutto di costo) per comunicare con i mercati di riferimento (target). In quest'ottica la nuova strategia di

comunicazione TTL sembra garantire dei risultati “superadditivi” rispetto alla mera unione di elementi tipici dell’ATL con quelli del BTL. Questo, in buona parte, è dovuto alla crescente specializzazione del consumatore, sempre meno incline a “mandar giù” il messaggio comunicativo e sempre più propenso a fare una scelta oculata basata sempre di più su elementi *tangible*.

2.5 La comunicazione integrata.

Negli ultimi anni si è affermato il paradigma, in ambito aziendale, della necessità di coordinamento delle varie forme di comunicazione promosse in modo consapevole dall’impresa (comunicazione integrata). Inoltre è matura la consapevolezza dell’elevato valore strategico di una filosofia di conduzione incentrata sulla focalizzazione sui molteplici rapporti intercorrenti tra l’impresa e i pubblici esterni ed interni per quanto riguarda la globalità delle manifestazioni attivate dall’organizzazione. In quella che è definita un po’ da tutti la società dell’informazione, il fulcro delle attività delle imprese è il saper gestire, condividere, comunicare informazioni e conoscenze. Nello specifico è fondamentale che la molteplicità di strumenti comunicativi siano collegati e ben coordinati oltre che coerenti tra loro. Solo in questo modo è possibile valorizzare i contenuti intangibili della *brand identity* e puntare sulla dimensione esperienziale del brand.

La comunicazione integrata è l’intreccio di flussi di informazione, canali media e strumenti di comunicazione per creare l’immagine coerente e coordinata dell’impresa e del suo brand.

Inoltre può essere definita come “*l’uso integrato delle diverse discipline della comunicazione d’impresa utilizzando le specifiche caratteristiche di ciascuna per arrivare a sviluppare sinergie comunicative tali da raggiungere il risultato più efficace con il miglior rapporto costi/benefici*”²⁹

²⁹ MUZZI FALCONI (2004), op. cit., pp. 60-61.

Uno degli errori più diffusi è quello di credere che parlare di comunicazione d'impresa significhi unicamente parlare di pubblicità sui vari *mass media*. L'utilizzo di questa tipologia di strumento comunicativo, viceversa, è precluso a molte aziende di piccole dimensioni, dati gli ingenti investimenti necessari per raggiungere la soglia della visibilità (caratteristica distintiva dell'ATL). Ciò non significa che queste aziende non comunichino verso l'esterno, solo che lo fanno utilizzando altri approcci e strategie (come ad esempio quelle del BTL).

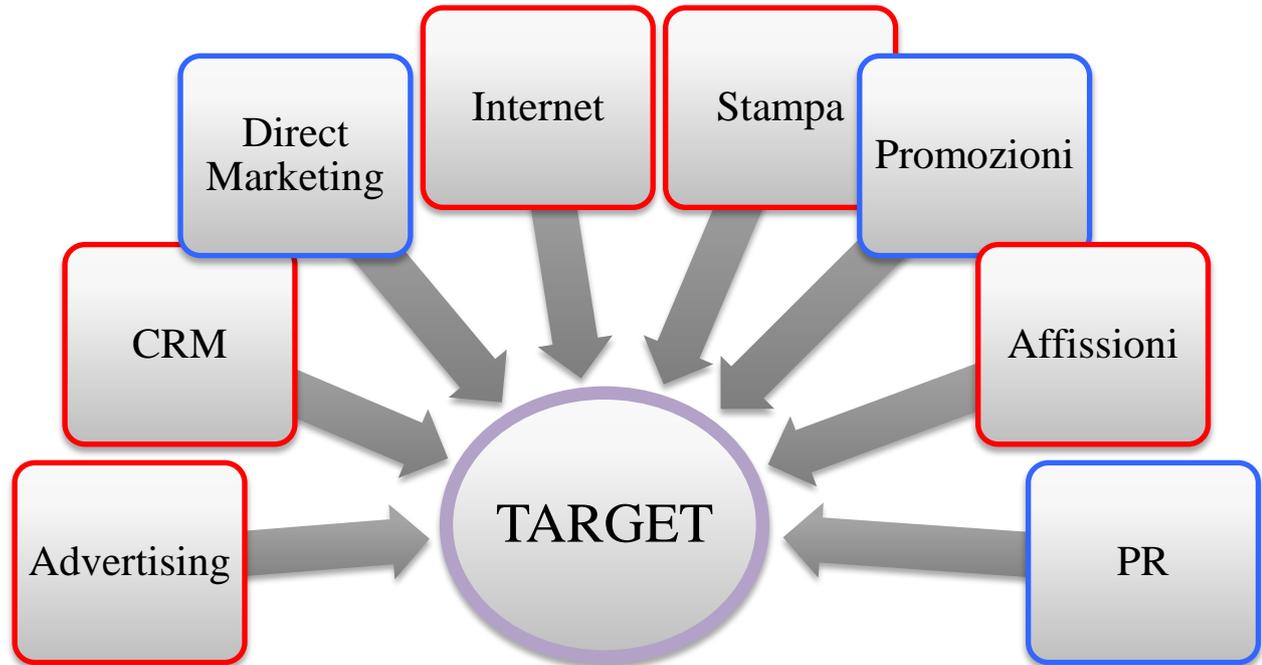
L'integrazione di elementi tipici dell'*Above* con quelli distintivi del *Below the line* ha permesso di far fronte ed essere competitivi in un'arena globale sempre più ostica. Non a caso, la soluzione migliore è offerta dalla comunicazione integrata, ovvero dall'adozione di una molteplicità di strumenti, distinti per i diversi interlocutori a cui si rivolgono. Essa varia a seconda degli obiettivi che ci si propone e in base a questi si formula un *communication-mix*. Poiché non esistono combinazioni ottime a priori, è molto importante che l'azienda studi il proprio *communication-mix* in relazione alla specifica situazione in cui si trova (caratteristiche del prodotto venduto e del mercato di riferimento, obiettivi strategici perseguiti, risorse disponibili...). Per ottenere una perfetta coordinazione tra i vari strumenti e evitare del "rumore" tra i messaggi emessi, occorre riuscire a pianificare uniformemente l'utilizzo di questi mezzi. Ad esempio è importante che il messaggio veicolato attraverso il canale del packaging (ipotizziamo una confezione trasparente per far vedere il prodotto all'interno) non sia in contrasto con il messaggio dello spot tv (durante il quale il prodotto non viene mai mostrato). Infatti la comunicazione è detta integrata quando un piano comunicativo inserisce in un sistema armonico i diversi strumenti di comunicazione e integra diverse tipologie di comunicazione. Nel 1998, *Schultz* la definisce come:

“ il processo strategico di un'organizzazione, attraverso cui progettare, sviluppare e migliorare nel tempo programmi di comunicazione ”.

Inoltre essa ha il compito di fare in modo che un cliente potenziale si trasformi in cliente effettivo per un determinato prodotto o ad una determinata marca, agendo direttamente sul comportamento invece che solo sull'atteggiamento.

L'immagine 14 esplicita il processo di comunicazione integrata. Ovviamente sono stati inseriti solo alcuni dei canali utilizzabili che convergono tutti verso il target.

Immagine 14 l'approccio della comunicazione integrata. Fonte: elaborazione personale. (in blu strategie BTL, in rosso ATL).



Non a caso, secondo *Shumann* (1996), i responsabili di marketing devono integrare tutti gli

elementi della comunicazione per assicurare messaggi realistici, nel rispetto della brand image e degli obiettivi più specifici. Inoltre, le attività comunicative di marketing come la pubblicità, le vendite, il *direct marketing*, assorbono una larga parte del budget di un'organizzazione, è molto importante che queste componenti siano sinergicamente integrate con il management e con le forme di comunicazione organizzativa.

2.5.1 Gli strumenti della comunicazione integrata.

La comunicazione integrata nasce dall'utilizzo coordinato dei vari strumenti comunicativi e dei diversi *media* disponibili alle numerose

Immagine coordinata

L'immagine è coordinata quando i differenti fenomeni comunicativi risultano coerenti l'uno con l'altro. Questa coerenza si riferisce a elementi di comunicazione visiva quali, ad esempio, loghi, colori, caratteri tipografici, impaginazione e presentazione grafica dei documenti, impostazione della comunicazione commerciale e promozionale. Apporre il logo identificativo dell'azienda su qualunque supporto di comunicazione utilizzato dall'azienda (documenti di accompagnamento, fatture, bolle, biglietti da visita, ecc...) permette di dare visibilità all'azienda. Senza dubbio ogni azienda conosce la sua attività ma non può sapere con certezza come i consumatori vedano l'impresa e cosa ricordino della stessa. Questo *gap* tra i due soggetti può essere superato tramite l'utilizzo di una buona immagine coordinata che aumenta la consapevolezza pubblica dell'impresa.

L'immagine coordinata è quindi il mezzo attraverso il quale, a prescindere dal numero, dalla complessità e dalle dimensioni di questi fenomeni comunicativi, l'immagine risultante è percepita all'esterno come proveniente dalla stessa entità.

La coerenza semiotica (intesa come una corrispondenza tra le parole e i luoghi utilizzati e le azioni comunicate dell'impresa) rende più efficiente il processo comunicativo perché fornisce ai destinatari precisi punti di riferimento, ma soprattutto induce un processo di progressivo riconoscimento dell'azienda o del marchio e della sua attività con conseguenze positive sul suo successo.

L'immagine coordinata riflette il valore posseduto da un'azienda, rappresenta la faccia che l'impresa presenta al mondo ogni giorno giocando un ruolo fondamentale nel posizionamento dell'impresa sul mercato. In definitiva, può essere considerata come la rappresentazione delle strategie di marketing dell'azienda.

La pubblicità

Con il termine pubblicità s'intende quella forma di comunicazione a pagamento che utilizza i *mass media* e messa in atto da operatori economici.

Ha lo scopo di descrivere e rappresentare a potenziali consumatori le caratteristiche di un prodotto/servizio per finalità di natura commerciale. Nello specifico il fine ultimo è quello di diffondere informazioni e promuovere una spinta intenzionale e sistematica volta ad influenzare gli atteggiamenti e le scelte degli individui in relazione al consumo di beni e all'utilizzo di servizi. Una delle peculiarità della pubblicità è quella di essere un mezzo di comunicazione impersonale il cui principale vantaggio è quello di riuscire a raggiungere un numero elevato di potenziali target in un lasso di tempo breve (elemento distintivo dei canali ATL), poiché non è necessario instaurare rapporti *one-to-one* con ogni singolo consumatore.

La pubblicità permette ad una persona d'individuare chi sia il produttore di un oggetto/servizio e, viceversa; inoltre il mezzo con il quale il produttore riesce a collegare il suo nome all'oggetto prodotto. L'elemento distintivo tra la comunicazione pubblicitaria è il pagamento della stessa. In realtà, quasi tutte le definizioni reperite in letteratura sottolineano che perché ci sia pubblicità, debba esserci il pagamento, da parte dell'inserzionista, di una tariffa, possibilmente certa e pre-identificabile.

“Chi smette di fare pubblicità per risparmiare soldi è come se fermasse l'orologio per risparmiare il tempo.” (H. Ford)

Senza alcun dubbio la pubblicità serve per promuovere qualcosa e nasce con legittimi e chiari intenti commerciali, ma negli anni si è sempre più legata anche ad altri aspetti della vita di una persona. Infatti, come lo stesso Parenti (1971) scrive:

“Essa, in realtà non esaurisce i suoi effetti nell'influenzare comportamenti o atteggiamenti rilevanti per l'impresa o per lo sviluppo economico. Il messaggio pubblicitario non è una comunicazione neutrale che viene lanciata nel vuoto; il messaggio pubblicitario porta necessariamente con sé certi valori culturali ed esercita la sua carica di suggestione in un ambiente che riceve numerosi messaggi – politici, religiosi, morali, civili e così via - con i quali interagisce, determinando

effetti che possono andare assai aldilà delle intenzioni di chi lo ha emesso per conseguire limitati fini.”

Il punto vendita.

Kotler (1973) è uno tra i primi studiosi a considerare l’atmosfera del punto di vendita, come uno strumento di marketing, capace di influenzare gli individui nelle decisioni d’acquisto. È un mezzo attraverso cui l’azienda comunica se stessa e il proprio posizionamento. La progettazione di ambienti di vendita piacevoli e coinvolgenti, è uno strumento di differenziazione che influenza il grado di competitività, favorendo l’instaurazione di rapporti duraturi con il cliente. I consumatori, nel loro atto d’acquisto, sono guidati da motivazioni non solo utilitaristiche, dirette essenzialmente a soddisfare il bisogno di beni o servizi, ma anche edonistiche ed emozionali, legate al P.V. in quanto tale. Secondo questa logica, la creazione di ambienti di vendita piacevoli, stimolanti ed emotivamente coinvolgenti rappresenta, per le imprese commerciali, uno strumento per generare nuovo valore per la domanda. Il box 6 riporta il caso della catena americana di abbigliamento *Abercrombie & Fitch*[®] che del punto vendita ha fatto la propria arma migliore.

Sempre *A&F* è senza dubbio il miglior esempio dell’implementazione di un’altra forma di comunicazione attuabile nel punto vendita: il marketing polisensoriale. Questa particolare strategia prevede tecniche di vendita e di comunicazione basate sulla sollecitazione strategica di tutti e 5 i sensi del consumatore ottenendo così un duplice vantaggio: dotare il prodotto di un’identità forte ”a tutto tondo” e coinvolgere maggiormente il consumatore sia sul piano cognitivo che su quello passionale.

All'interno di tutti i punti vendita A&F, ogni elemento, dal design alla musica, dal personale all'advertising *in-store*, è pianificato, coordinato e strutturato in modo da creare quella *shopping experience* coerente con lo stile di vita proposto. Questi particolari, contribuiscono alla creazione di quella peculiare atmosfera casual e informale che si respira nell'aria appena si entra in uno dei negozi A&F. Proprio per questo motivo i punti vendita di A&F sono stati definiti come dei "*great examples of artificial commercial environments*", nel senso che sono ambienti completamente commercializzati, in cui ogni angolo del negozio viene utilizzato magnificamente per promuovere il lifestyle.



Per quanto riguarda la presentazione degli interni, la compagnia mantiene un'apparenza uniforme in tutti i suoi punti vendita, sia in termini di disposizione della merce che in termini di arredamento. I punti vendita sono strutturati in modo tale che appaiano come dei veri e propri luoghi di incontro, un fulcro di attività emozionanti dove gli amici si danno appuntamento per stare insieme, divertirsi e trovare i vestiti di alta qualità di A&F. Entrando in un negozio A&F si è subito avvolti da un odore dolce e forte che è impregnato nei prodotti, si è accecati dalla vista di un gruppo di modelli e modelle che ti salutano e ti invitano a ballare con loro al ritmo di una musica assordante e ritmica che viene costantemente trasmessa. Le luci sono soffuse e su tutte le pareti vengono raffigurate scene di sport in ambienti aperti che vengono modificate in relazione alla stagione in cui ci si trova in modo da non creare dissonanze tra i temi e le ambientazioni proposte.

In questo contesto, sono tutti i sensi a dover essere raggiunti per indurre stati emozionali positivi, fondamentali per ottenere comportamenti d'acquisto e di consumo favorevoli all'azienda. Tra le leve per progettare la *shopping experience* possiamo individuare:

- Quelle legate allo spazio/ambiente quindi (assortimento, lay-out delle attrezzature e merceologico, display, colori, suoni, temperatura, odori, ecc.);
- Quelle di tipo relazionale (ossia le interazioni tra i consumatori presenti nel punto vendita e personale di vendita).

In quest'ottica il punto vendita è uno strumento di marketing, dove ogni elemento e oggetto, sono un momento di comunicazione verso il consumatore che si trova all'interno.

In definitiva anche la pubblicità realizzata nel punto vendita non può essere improvvisata e sono

necessari studi preliminari, informazioni sui clienti, sui canali più utilizzati, sulla concorrenza mantenendo una coerenza e piena integrazione con gli altri strumenti comunicativi. Dal momento che il punto vendita è la piattaforma relazionale nonché il mezzo privilegiato per comunicare il *savoir-faire* dell'azienda, c'è la necessità di differenziarsi puntando sui fattori emozionali all'origine di tutte le decisioni e di mantenerle il cliente il più possibile all'interno del punto vendita.

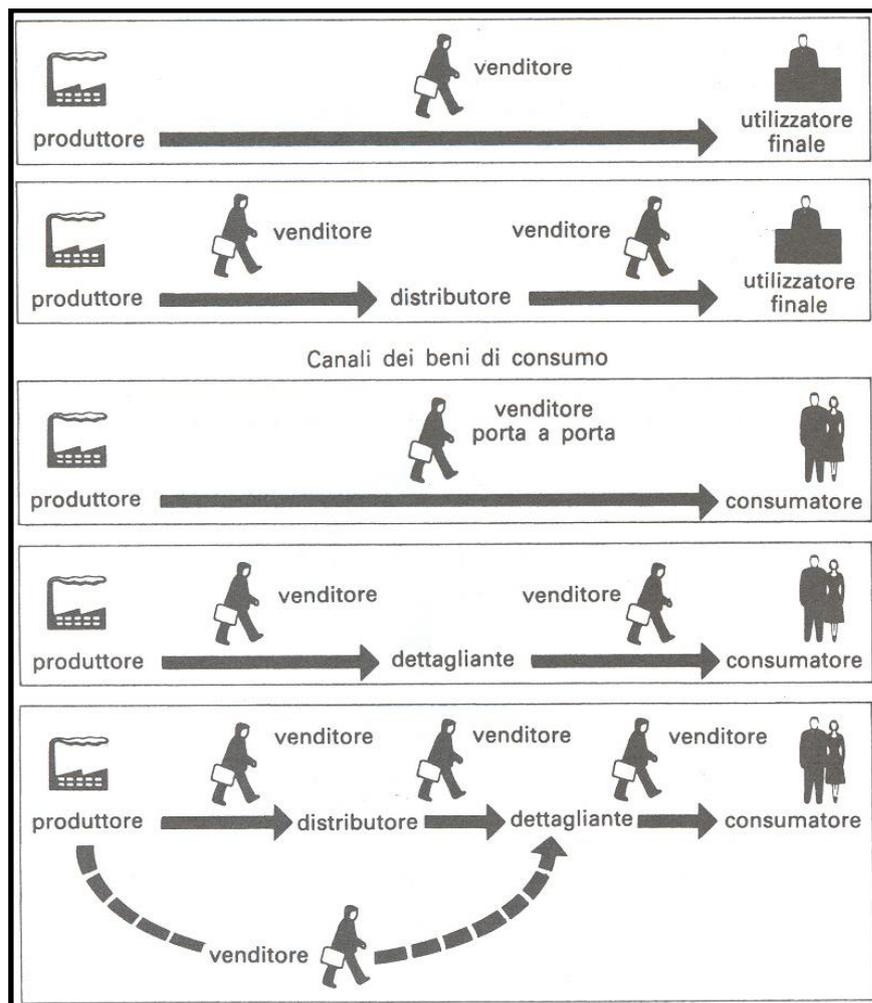
La forza vendita

La vendita mediante personale (*personal selling*) è uno strumento di comunicazione integrata che consiste in una comunicazione bilaterale e diretta tra i responsabili di vendita e i singoli clienti o potenziali. Di solito avviene di persona, a voce, ma può anche avvalersi del telefono o del video, al fine di informarli e convincerli ad acquistare. È costituita da tutte le persone (dipendenti, liberi professionisti o a provvigione) che sono legate all'organizzazione e che quotidianamente affrontano il mercato, parlano e presentano l'azienda. La numerosità e la composizione della forza vendita varia a seconda della strategia distributiva implementata dall'azienda.

Sempre a seconda della strategia distributiva, l'impresa potrà usufruire dell'attività di convincimento, persuasione e stimolo verbale degli addetti alla vendita. Questa è uno dei più importanti veicoli di comunicazione dato che si instaura tra il venditore e il consumatore una relazione *ad hoc* che porta quest'ultimo ad avere una motivazione maggiore per l'acquisto. Il tutto perché il consumatore potenziale sa di aver prestato il suo tempo e la sua attenzione al venditore e che questo ha fatto altrettanto.

L'immagine 16 sintetizza i vari approcci possibili in termine di forza vendita impiegata che si possono utilizzare per coprire l'intera filiera tra il produttore e l'utilizzatore finale (che sia esso il consumatore o altre organizzazioni).

Immagine 16 Le possibili strategie di personal selling. Fonte: Università di Parma, corso di marketing operativo (2010).



In base ai compiti svolti e alla tipologia di responsabilità che hanno, possiamo distinguere diverse tipologie di venditori:

- Order takers (raccoglitori di ordini)

Hanno il compito di generare vendite ripetute, prolungando il più possibile la relazione soddisfacente con il cliente. Generano i volumi maggiori delle vendite dell'impresa e devono accertarsi che il cliente abbia quantità sufficienti di prodotto nei tempi e luoghi voluti.

A sua volta, questa tipologia di venditori si divide in:

Inside order taker (coloro che ricevono gli ordini dentro l'ufficio vendite o nel punto vendita al dettaglio) e *Outside order taker (o field)*, che visitano la clientela spesso con supporti ICT.

- Order getters (sollecitatori di ordini)

Hanno il compito di aumentare le vendite vendendo a nuovi clienti e/o incrementando gli acquisti dei clienti esistenti. Devono informare i clienti potenziali dopo averne riconosciuto i loro bisogni e persuaderli ad acquistare.

- Personale di supporto

Facilitano la vendita ma per questo non è detto che raccolgano ordini. Inoltre svolgono altre attività di marketing come informazione, formazione, fornitura di servizi post vendita agevolando i clienti del produttore nella vendita ai propri.

In definitiva possiamo affermare che solitamente la forza vendite di un'impresa è composta di tutte queste figure, in proporzione variabile in base alla natura del prodotto venduto, di canali utilizzati, dei clienti.

Il Direct Marketing (DM)

Il *Direct Marketing Association* definisce il *direct marketing* come: “un sistema di marketing interattivo che utilizza uno o più mezzi pubblicitari per ottenere una risposta misurabile e/o una transazione in qualsiasi luogo”.

In altre parole può essere definito come una tecnica di marketing attraverso la quale aziende e enti (esempio organizzazioni pubbliche e no profit) comunicano direttamente con clienti e utenti finali.

Permette di costruire un rapporto personalizzato con il consumatore durante il quale l'impresa parla direttamente con l'individuo, modulando la comunicazione secondo le sue caratteristiche e sollecitandolo a rispondere ai suoi interventi. Si basa sul contatto diretto ed immediato tra le forze di vendita e il potenziale cliente.

Un'azione di *direct marketing* è una comunicazione mirata, selettiva ma non è necessariamente un sinonimo di vendita diretta. Infatti può essere anche solo l'indirizzamento del consumatore alla richiesta di informazioni verso i punti vendita tradizionali. Si basa sul contatto diretto ed immediato tra le forze di vendita e il potenziale cliente con quegli strumenti come partecipazione a *club*, programmi fedeltà, buoni sconto, ecc., che hanno come obiettivo comunicare personalmente con una particolare classe di soggetti e garantire un feedback da parte degli stessi.

È inevitabile non sottolineare come lo sviluppo di nuove tecnologie, *in primis* Internet, abbia fatto evolvere molto velocemente questo particolare strumento di comunicazione.

La sua diffusione, il grado di penetrazione che ha assunto nelle attività quotidiane di individui ed imprese, l'indiscussa elevazione ad elemento strategico sul quale le organizzazioni possono costruire vantaggi competitivi durevoli, rappresentano oramai certezze consolidate.

Inoltre sembra abbastanza palese l'importanza dell'acquisizioni di capacità e competenze tecnologiche per la creazione, ad esempio, di una database solido ed ampio per implementare questa strategia.

Il *direct marketing* si caratterizza per una serie di fattori quali la possibilità di rivolgersi a target molto precisi singolarmente tramite

un'accurata selezione fatta in precedenza. Anche *la interattività* del sistema è un elemento fondamentale per poter raccogliere le eventuali risposte/feedback emessi dal consumatore contattato. *La multimedialità* è senza alcun dubbio l'elemento cardine del DM in quanto unico veicolo per poter implementarlo in modo corretto. Ma tutto il processo deve portare *alla misurabilità dei risultati* per poter valutare e ragionare sugli stessi in modo da ripensare eventualmente a manovre correttive. Inoltre bisogna arrivare alla *generazione d'informazioni* utili all'impresa per capire i trend di mercato piuttosto che i gusti del target o le criticità di un prodotto/servizio. Ma quello che rende unico questo canale è *l'utilizzo in qualsiasi luogo ed in qualsiasi momento* (compatibilmente alla accessibilità dei mezzi utilizzati per la comunicazione) dello stesso. Infatti, come nel caso del telemarketing, sfruttando una tecnologia molto diffusa (come quella *UMTS* dei cellulari) non è difficile raggiungere il potenziale consumatore praticamente ovunque.

Il *DM* garantisce una serie di vantaggi derivanti dalla sua implementazione. Il principale vantaggio è rappresentato dal fatto che i costi per attuarlo sono proporzionali al mercato dell'impresa e non al mercato dei mezzi (di solito molto costosi). Questo permette quindi che qualsiasi azienda, di qualsiasi dimensione e settore merceologico lo possa utilizzare in quanto dovrà sostenere uno sforzo proporzionato solo alla dimensione del suo giro d'affari. Inoltre permette di segmentare in modo semplice il mercato, quindi evitando la dispersione di risorse per target inadeguati, permettendone una gestione più razionale. *Dulcis in fundo* il *direct marketing* genera risposte consapevoli ed interiorizzate da parte del target, incrementando così la possibilità di fidelizzazione della clientela.

Le Promozioni alle vendite

Promozione delle vendite è un'attività di marketing che per un periodo di tempo limitato aggiunge valore al prodotto allo scopo di stimolare l'acquisto, l'efficienza della distribuzione e del personale addetto alle vendite. Sono tutte quelle attività in modo temporaneo e limitato spazialmente (se permanenti si tramutano in una riduzione di prezzo) che

hanno come obiettivo quello di stimolare gli acquisti con degli incentivi (quasi sempre delle riduzioni) del prezzo o sulle quantità. È un invito preciso a cui dare risposta nell'immediato, un'incentivazione allettante, ad alto contenuto informativo, che si materializza tramite sconti o altri vantaggi per il cliente o il commerciante. Le differenze tra promozione delle vendite e le altre forme di pubblicità sono rilevanti. La promozione delle vendite tende ad agire nel breve termine, fa appello a richiami razionali, fornisce un reale maggior valore al cliente e, quando ha successo, porta un rilevante contributo alla redditività dell'impresa.

La promozione delle vendite può essere destinata sia a potenziali acquirenti che ad intermediari. Nei confronti dei primi le tecniche utilizzate più di frequente sono i ribassi dei prezzi, volumi maggiori a parità di prezzi, omaggi, campioni gratuiti, *coupons* e premi. Verso gli intermediari le tecniche riguardano principalmente incentivi di natura monetaria, margini più alti, concorsi ed omaggi, dotazioni del punto vendita e pubblicità in comune.

Gli obiettivi di un programma di promozione delle vendite sono vari e vanno dall'attrarre nuovi compratori spezzando la loro fedeltà ai prodotti dei concorrenti, all'accelerare le vendite. Inoltre può incoraggiare l'acquisto ripetuto e se offerto congiuntamente insieme ad altri prodotti può stimolare la domanda complessiva oltre che essere spesso un incentivo per gli intermediari.

Le Sponsorizzazioni

La sponsorizzazione può essere intesa come un'attività di comunicazione a carattere non

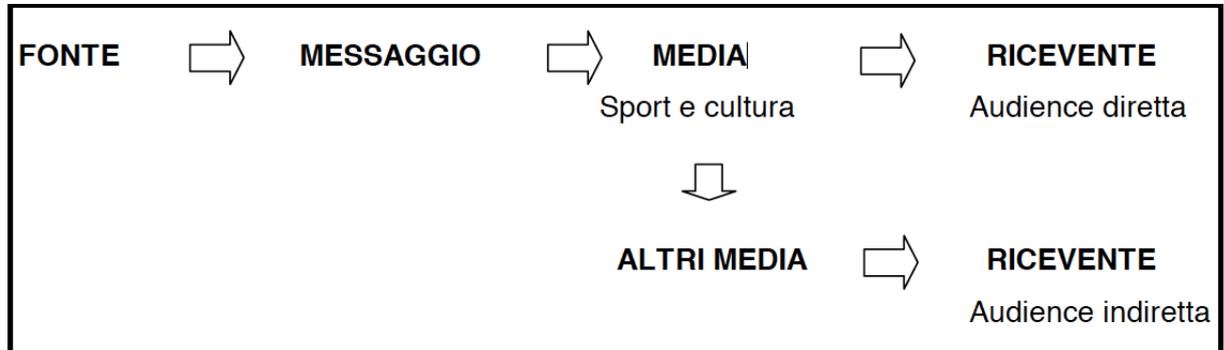
personale onerosa, avente finalità commerciale caratterizzata dall'utilizzo di un media

particolare: lo sport o la cultura in senso lato. Sono azioni volte a legare il nome dell'impresa ad una manifestazione che ne consente lo sfruttamento dell'immagine, per mezzo di supporti finanziari,

tecnologici, organizzativi o professionali dell'attività sponsorizzata.

Tutto il processo di comunicazione nelle sponsorizzazioni è sintetizzato nell'immagine 17.

Immagine 17 il processo di comunicazione nelle sponsorizzazioni. Fonte: elaborazione personale.



Sia le manifestazioni sportive che quelle legate al mondo della cultura, hanno due caratteristiche che li accumulano e li differenziano da tutti gli altri:

- possono essere a loro volta veicolati attraverso altri media;
- non si comportano da semplici e neutrali supporti del messaggio veicolato.

Per capire meglio la prima caratteristica basta analizzare l'ambivalenza del carattere dell'audience.

Questa caratteristica consiste nella possibilità di comunicare direttamente al pubblico presente all'evento sponsorizzato (**audience diretta**), ma anche di contattare attraverso altri media un pubblico molto più vasto (**audience indiretta**). La seconda caratteristica, invece, si comprende meglio se si osserva la cosiddetta l'interferenza d'immagine. Questa consiste nel trasferimento dell'immagine dell'evento, o dell'attività sponsorizzata, sull'immagine dello sponsor. In tal senso il risultato in termini di comunicazione, e quindi commerciali di una sponsorizzazione, dipende dai risultati dell'evento sponsorizzato anche perché dal successo dello stesso dipende l'interesse dei media e quindi lo spazio che questi gli dedicano.

Inoltre, per capire meglio cosa comporta sponsorizzare un evento, nel box 7 si riporta il caso della sponsorizzazione in qualità di “*Top Sponsor*” da parte di Visa di ben 4 edizioni di Olimpiadi.

Box 7 La sponsorizzazione Olimpica di Visa. Fonte: sito aziendale

Nel suo ruolo di Partner Olimpico mondiale, Visa sarà la carta di pagamento ufficiale per tutti i Giochi Olimpici fino al 2012 e sarà l'unica carta di pagamento accettata agli eventi olimpici per tutte le transazioni direttamente collegate alle Olimpiadi.



L'impegno di aziende come Visa nei confronti del Movimento Olimpico, dei Comitati Olimpici Nazionali e delle squadre nazionali, è un fattore fondamentale per garantire il proseguimento ed il successo dei Giochi Olimpici. Oltre al sostegno finanziario per l'organizzazione dei Giochi, la sponsorizzazione di Visa dell'evento sportivo più importante nel mondo, si è tradotta in contributi finanziari pari a **100 milioni USD** in tutto il mondo, a diretto sostegno degli atleti olimpici tramite le rispettive organizzazioni Olimpiche. Visa è stato il primo sponsor Olimpico al mondo ad avviare programmi di *destination marketing* direttamente correlati alle città ospiti dei Giochi Olimpici. In occasione dei Giochi di Sydney, Visa ha generato, nell'arco di quattro anni, l'equivalente di oltre 40 milioni di dollari USA di investimenti marketing per l'Australia, con un incremento pari al 7% nel settore del turismo. Durante i Giochi Olimpici Invernali di Salt Lake nel 2002, i pagamenti effettuati con carte Visa sono aumentati del 30% rispetto allo stesso periodo del 2001 e del 23% rispetto al mese precedente. Le transazioni Visa in Grecia nell'agosto 2004 sono cresciute del 55% rispetto all'anno precedente, con un valore medio per transazione pari a € 86,25 (\$ 103,50): un aumento del 44% rispetto allo stesso dato registrato nel 2000 ai Giochi Olimpici di Sydney.

Le Relazioni Pubbliche (PR)

Sono definite come “l’insieme di quelle attività che una qualsiasi organizzazione intraprende, allo scopo di creare sani e fecondi rapporti con pubblici specifici e con il pubblico generico e allo scopo di adeguarsi all’ambiente e farsi conoscere dalla comunità”³⁰.

Un’altra definizione che ritengo particolarmente interessante è quella che fornisce l’International Public Relation Association (IPRA):

“Le relazioni pubbliche sono una funzione di direzione avente carattere permanente ed organizzato per mezzo della quale un’impresa cerca di ottenere e di conservare la comprensione, la simpatia, ed il concorso di tutti coloro con i quali essa ha o può avere dei rapporti.”

Per comprensione si intende ottenere la comprensione da parte dei pubblici sulla natura, sui contenuti, sulla funzione e ruolo, sul modo di essere ed operare dell’azienda. Quindi attraverso l’informazione l’azienda si propone come una "casa di vetro" tentando di comunicare la massima trasparenza possibile. La simpatia, invece, consiste nel soddisfare le esigenze e le aspettative dei pubblici per fare in modo che l’azienda si sviluppi e prosperi nel tempo.

In definitiva, per pubbliche relazioni si intende un insieme di azioni miranti a sviluppare relazioni favorevoli tra un’organizzazione e il proprio pubblico con stimoli e messaggi che l’azienda invia all’esterno per comunicare qualcosa di interno.

Un altro strumento molto utilizzato, soprattutto dalle organizzazioni di grandi dimensioni e in settori strategici è l’attività di lobbying. Consiste nell’instaurare gruppi di pressione mirati a coinvolgere le autorità e il settore legislativo per promuovere iniziative di legge o contrastare regolamentazioni restrittive, per sensibilizzare, informare e influenzare la comunità politica e sociale.

³⁰V. Quaglione, S. Spantigati, M. Unnia, Professione comunicatore, Etaslibri, Milano 1990, pag. 92.

2.6 Il brand management nella definizione degli obiettivi della comunicazione integrata.

La disciplina che studia e predispone le azioni per il mantenimento e la crescita della fedeltà di brand, nonché l'ottimizzazione della *brand equity* (di cui parleremo prossimamente) viene chiamata "brand management".

Come visto nel capitolo precedente, le azioni da compiere per raggiungere una corretta gestione del brand in termini di aumento di *awareness* (e conseguente incremento della vendite) non possono esimersi dalla definizione in "back office" di chiari e ben delineati obiettivi e linee guida attraverso le quali veicolare l'intero processo comunicativo.

Fermo restando, come ribadito, che l'obiettivo principe di tutta la comunicazione aziendale è quello di portare ad un aumento delle vendite, chi si trova a gestire un brand può ragionare (o subire la scelta di corporate) su come perseguire degli obiettivi già chiaramente delimitati e con dinamiche e risultati totalmente differenti tra loro, fino anche in modo diametralmente opposto.

Dietro al concetto di brand si cela un accordo intangibile tra il consumatore ed il produttore che immette sul mercato beni con una data marca. Il consumatore orienta le sue decisioni di acquisto verso un prodotto di una data marca, rinunciando all'acquisto di altri analoghi prodotti, sulla base della reputazione che questa è riuscita a costruirsi e pur di ottenerla è anche disposto a pagare un prezzo maggiore. In cambio della fiducia riposta dal consumatore verso la propria marca, l'imprenditore è tenuto ad assicurare il soddisfacimento delle aspettative ingenerate da quest'ultima. E' chiaro che i benefici che un consumatore associa alla scelta di una data marca possono essere sia tangibili che intangibili, ovvero riferibili ad una sfera meramente emotiva od emozionale.

Una volta che l'intero processo di creazione di un Brand (descritto nel paragrafo 1.2.3) è stato sufficientemente portato al termine, per chi gestisce il brand è tempo di effettuare le scelte per una corretta e mirata comunicazione dello stesso. Queste vanno fatte principalmente tenendo conto di due elementi come:

- che segmento di consumatori intendiamo eleggere a nostro target;
- i canali più corretti ed efficienti per raggiungerlo.

Per quanto concerne il primo, molto deriva soprattutto dai prodotti (o prodotto) che l'azienda produce. La comunicazione di Brand, infatti, deve rispecchiare ed essere coerente con i relativi valori e caratteristiche insite del prodotto; i potenziali acquirenti devono essere intercettati in base alle loro esigenze e le caratteristiche senza mai ignorarle. Segmentare in modo corretto i consumatori è un'operazione molto delicata ma che se ben riuscita è una delle leve fondamentali per il successo nella comunicazione. Esistono svariate metodologie su come far questo nel miglior dei modi che, ad ogni modo, non assicurano un risultato eccellente, ma non è oggetto della mia tesi e sarebbe troppo prolisso e inule in questa sede.

Quello che è molto più interessante, e centrato nel mio lavoro, è il secondo punto di quanto detto sopra. Infatti la scelta e l'individuazione dei canali corretti per la comunicazione è un ulteriore aspetto critico ma che rientra nelle competenze di brand management. Fermo restando che i due punti sono collegati e contigui tra loro, in quanto solo dopo aver determinato il target è possibile scegliere i canali comunicativi corretti, il secondo punto offre molti più spunti riflessione in ottica di gestione del brand poiché riguarda le scelte da effettuare per comunicare in modo corretto.

Tutti i vari canali (sia di ATL che di BTL) sono stati accennati nei paragrafi precedenti, e quindi superfluo riaffrontarli, ma vi sono due che ho deciso di approfondire per la loro importanza e particolarità. Infatti, in ottica di scelte di comunicazione di brand, si può comunicare:

- esclusivamente sul WEB;
- non comunicare in nessun canale.

Il primo canale merita di essere approfondito (con un esempio) per la sua stretta attualità e crescente utilizzo negli anni, nonché la sua capacità di rivoluzionare settori e interi equilibri di mercato. Credo di dire un'ovvietà asserendo che il WEB ha permesso la creazione di nuovi canali comunicativi e permesso a realtà di accedervi riuscendo a sfruttare questa opportunità messa a disposizione dai progressi della tecnologia.

Le realtà che lo hanno scelto come esclusivo mezzo di comunicazione sono molteplici, eterogenee e per motivazioni che vanno dalla mancanza di fondi per

implementare altre tipologie di canali a chi ha preso questa decisione in ottica di brand management dopo uno studio approfondito.

Il Box 8 riporta l'esempio di Garofalo, pastificio ben radicato nella “*pasta valley*” italiana, ossia Gragnano, subito dietro Castellamare di Stabia (NA).

Per quanto riguarda il *secondo canale*, o meglio dire *non – canale*, credo che sia particolarmente interessante approfondire quando, per motivi puramente di brand management o legali, la comunicazione non è implementata. Una piccola precisazione va fatta, quando parliamo di comunicazione ci riferiamo a quel canale che gode di maggiore visibilità ed è utilizzato di più come l'ADV, nonostante sappiamo bene (anche dai paragrafi precedenti) come questo non sia l'unico utilizzabile. Mentre per i limiti legali alla comunicazione possiamo annoverare il caso dei farmaci con obbligo di prescrizione, per le organizzazioni che decidono autonomamente di non utilizzare ADV il caso più emblematico è senza dubbio quella della azienda modenese, orgoglio ed ambasciatore del made in Italy, FERRARI S.p.a.

Nello scenario della comunicazione d'impresa, molte aziende, per migliorare la loro immagine, ricorrono spesso a strategie di comunicazione spesso dispendiose e, a volte, inefficaci. Un caso a parte è quello della Ferrari che, al contrario di tutte le case automobilistiche concorrenti, non ha mai utilizzato strategie di advertising pubblicitario. Evitando di avere una presenza massiccia a pagamento sui *mass media*, la Ferrari è riuscita sempre ad ottenere una notorietà di livello assoluto, sia perché la sua identità sportiva ha contribuito a darle molta visibilità, sia perché il suo prodotto, collocato in una nicchia esclusiva di mercato, le ha permesso di creare un alto valore d'immagine. Il successo d'immagine della Ferrari è dovuto non solo ai contenuti di ciò che viene comunicato all'esterno (valore del prodotto, vittorie sportive, ambienti di lavoro di qualità assoluta, rapporto positivo con il territorio), ma anche all'ottimo lavoro portato avanti dagli uomini Ferrari (presidente in primis) e alla cultura aziendale che è alla base del loro agire.

Da zero a quasi il 5% del mercato nazionale della pasta in otto anni. Un marchio, Garofalo, creato quasi dal nulla con alle spalle solo il know how di un pastificio ben radicato nella realtà campana di Gragnano (NA).



Ma quello di Garofalo non è solo un caso aziendale degno di studio, ma anche un caso di mercato. Perché questa incredibile progressione da zero a 41 milioni in Italia (mentre anche il fatturato estero è cresciuto nel frattempo da 28 a 52 milioni) è stata sostenuta dal punto di vista della comunicazione del tutto da Internet.

«Il nostro punto di forza doveva essere la qualità basata sul mix delle semole, e la capacità di mantenerne elevato lo standard con le nostre politiche di selezione e di acquisto. Dovevamo posizionarci su una fascia di prodotto e quindi di prezzo premium. Non fare pubblicità in tv è stata quasi una necessità, visti i prezzi e i nostri mezzi iniziali. Utilizzare Internet è stata un' alternativa naturale», spiega l' amministratore delegato Massimo Menna.

Già, ma quale Internet? Quella del portale certamente, non si può prescindere dall' avere una vetrina sul Web. Ma poi non è quella a produrre contatti e diffusione del marchio. E allora l' idea è stata di aprire un canale di comunicazione diretto e di confronto con l' ampia comunità di *bloggers* e di appassionati del "food" sul Web. Diretto vuol dire dichiarare apertamente la propria identità. Molto spesso è lo stesso Mansi a rispondere e firmarsi con nome, cognome e carica. La presenza sul Web ha funzionato e Garofalo è diventato una specie di marchio "cult", con veri e propri fan e una diffusione delle vendite omogenea su tutto il territorio nazionale. In questo schema il sito Web non è la classica vetrina ma una interfaccia operativa del marchio dove si può accedere anche per consultare delle ricette.

2.7 Alcuni esempi di perfetta comunicazione integrata.

Nella parte conclusiva del capitolo ho ritenuto utile riportare un paio di esempi come conclusione di quanto detto sino ad ora. Inoltre credo che poter costatare con un esempio preso dalla realtà le modalità e le dinamiche con le quali la comunicazione integrata si interfaccia con i consumatori finali possa portare ad una maggiore comprensione delle dinamiche di brand management che vi sono dietro. Un particolare focus lo apporremmo sulla declinazione pratica di tutti gli strumenti tipici della comunicazione integrata descritti in precedenza e su come ogni brand cerchi di comunicare utilizzando con pesi diversi e modalità ogni singolo strumento. L'assortimento del communication-mix e la "pressione" con la quale premere alcune leve è una decisione che spetta a chi gestisce il brand nel campo di competenza del brand management.

2.7.1 Il caso Compeed®

CHI È COMPEED®

Compeed® è un brand di Johnson&Johnson specializzato nel fornire soluzioni tecnologiche per il trattamento e la cura della pelle danneggiata. Nello specifico, il brand offre al consumatore finale prodotti farmaceutici per la cura dei piedi danneggiati, per le piccole ferite cutanee e per il trattamento dell'herpes labiale. Compeed® ha attualmente 24 referenze in attivo tra cui Footcare (17 referenze che riguardano tutte le problematiche derivanti da i piedi danneggiati), **First Aid** (6 referenze di primo soccorso) e **Herpes Labiale** (1 sola referenza). La maggior parte di queste referenze sfrutta la tecnologia Idrocolloide, sostanza simile ad un gel con la fondamentale e peculiare caratteristica di equilibrare il livello di umidità della pelle.

Il target dell'azienda è riassumibile in tre tipologie ben distinte e dalle caratteristiche molto chiare:

1. Gli “*Sport enthusiasts*”, ovvero uomini dai 28 ai 45 anni che praticano dello sport in modo regolare e sottopongono i propri piedi a stress e sforzi notevoli.
2. Le “*Problem Solver*”, ovvero donne dai 28 ai 45 anni che hanno la necessità di avere delle soluzioni pratiche ai problemi quotidiani derivanti dall’indossare scarpe poco comode (come ad esempio i tacchi)per lavoro. La figura che rappresenta bene questa categoria è la donna manager in carriera.
3. Le “*Beauty Involved*”, ovvero quelle donne comprese in una fascia d’età di 20-27 anni che sono attente all’aspetto esteriore e la cura del corpo. A questa esigenza l’azienda risponde offrendo la linea per il trattamento dell’herpes labiale, considerato giustamente da molte donne un ferita antiestetica.

IL BRIEF DI COMPEED®.

Nel 2008 il brand *Compeed*® manifestò le seguenti esigenze strategiche applicate ai prodotti Vesciche e Herpes Patch. Formulò un brief strategico basato su i seguenti punti:

- Generare sell-out incrementale (attività misurabili);
- Dare vita a operazioni inusuali per generare WOM e rumors;
- Avere un contatto diretto con il target;
- Incrementare *l’awareness* riguardo l’intera gamma di prodotti;
- Svolgere attività di *sampling* per offrire la possibilità di toccare con mano e provare il prodotto stesso in modo da ottenere una maggiore percezione del brand come specialista nell’ambito del *footcare*;
- Consolidare la leadership di Herpes Patch.

In virtù di questo brief, si è dato vita ad una strategia di comunicazione integrata, con relativo *media plan* (tabella 28),che aveva lo scopo di stressare il *claim* che da sempre ha caratterizzato il posizionamento del marchio:

“Be Unstoppable!”/“Niente può fermarti !”

Tale *concept* di comunicazione, infatti, valorizza le capacità delle referenze *Compeed*[®] di agevolare il consumatore nel perseguire le sue passioni, senza dover scendere a compromessi, o peggio ancora, dover rinunciare.

Tabella 8 medi plan di comunicazione integrata Compeed©. Fonte: elaborazione personale.

| MEZZO | DECLINAZIONE | FINALITÀ |
|----------------------------|---|---|
| TV/PRESS | Spot TV di 30" e campagna stampa su periodici | Incremento dell' <i>awarness</i> e del sell-out |
| WEB | creazione di un sito di brand con sezioni dedicate | rafforzamento delle attività di comunicazione con la generazione di W.O.M e un rafforzamento della <i>Customer Care</i> . |
| | creazione di mini siti dedicati | |
| Punto Vendita/ Customer | Spettacolarizzazione del punto vendita e installazione di <i>temporary shop</i> . | Massimizzazione dell' <i>instore visibility</i> e supporto alla <i>sampling activity</i> . |
| PR e Ufficio Stampa | Premio "Eleganza Coomped". | Destagionalizzazione dei consumi, aumento della <i>knowledge</i> tecnica e supporto alla tecnologia idrocolloidale. |

| | | |
|--|---|--|
| Direct to Consumer (DTC) /Non Convenzionale | Attività Mini + Maschere (<i>Guerrilla</i> e DTC per Herpes Patch) •Tacchi e Scarponi (DTC Foot Care) •Messaggerie (GuerrillaFoot Care) •Pit Stop (DTC Foot Care) •Principe Azzurro. | Raggiungimento target <i>one-to-one</i> , aumento <i>awarness</i> e trial. Generazione passaparola. |
|--|---|--|

ADV TV/PRESS.

Lo spot tv che l'azienda decise di trasmettere aveva come titolo "On and Off the Court" e si avvaleva della partecipazione di un testimonial come la tennista numero uno al mondo nel circuito WTA, ovvero Caroline Wozniacki. Tutto lo storyboard è incentrato sull'ambivalenza del prodotto per i problemi dei piedi sia in campo (con la testimonial che viene ripresa mentre effettua alcuni scambi con le scarpe da ginnastica) che fuori, riprendendo la bella Carolina con ai piedi un paio di décolleté (notoriamente scarpe poco comode). Il tutto si conclude con il claim: Be Unstoppable!.

WEB.

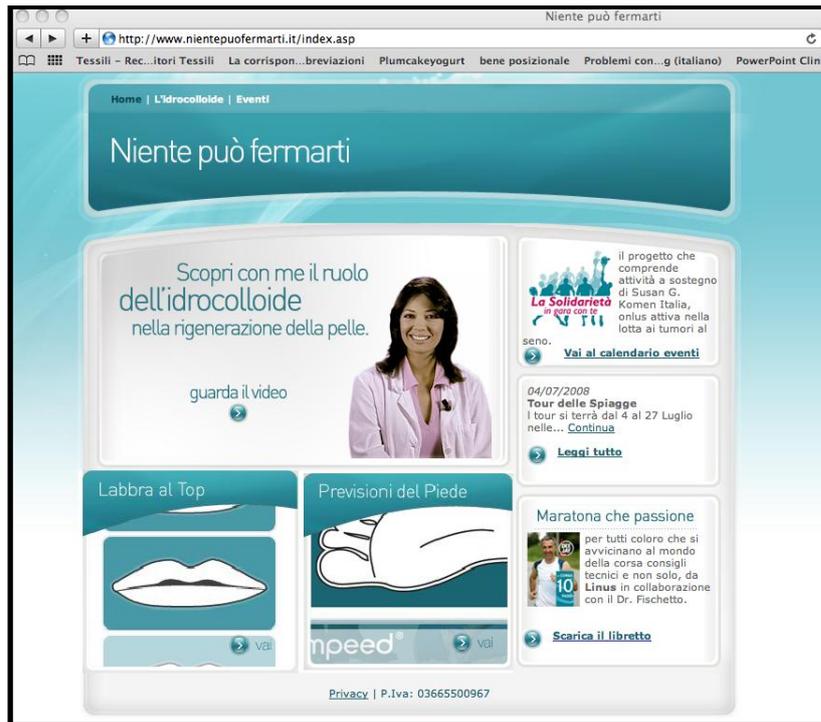
In relazione all'investimento dell'azienda nel web, è stato creato un mini-sito dedicato il cui naming è rappresentato proprio dal claim del brand: www.nientepuofermarti.it.

La piattaforma, tuttora esistente, comprende sia una sezione mirata alla promozione del componente tecnologico del prodotto (Idrocolloide) sia due sezioni focalizzate sulla cura dell'herpes labiale e sulla cura dei piedi (vedi immagine 18). La particolarità di queste sezioni è che contengono al loro interno anche consigli e curiosità sui rispettivi universi oltre alla funzione principe rappresentata dalla promozione del prodotto. Inoltre sono promossi

divertenti quiz per testare la conoscenza effettiva del consumatore del mondo Compeed®.

Il risultato ottenuto dalla campagna di comunicazione è stato **1.791** visualizzazioni in appena 3 mesi dalla messa on-line del sito.

Immagine 18 Mini-sito niente può fermarti.it Fonte: sito aziendale.



PUNTO VENDITA/ CUSTOMER

Compeed® ha perseguito l'obiettivo della spettacolarizzazione del punto vendita inserendo **counter display** e display case (immagine 19). Entrambi però miravano a donare la massima visibilità dei prodotti all'interno del PV in modo che il potenziale consumatore fosse attratto e acquistasse.

Immagine 19 Display Case e Counter Display. Fonte: sito aziendale.



Oltre all'installazione dei vari *case* nei punti vendita, *Compeed*[®] implementò un'iniziativa chiamata *Compeed*[®] *Foot SPA* per tutto il mese di Luglio. Si trattava di una sorta di Beach Tour mediante il posizionamento presso le spiagge di n. **4 stand brandizzati** (immagine 20) all'interno dei quali il potenziale cliente poteva ottenere un consulto medico, un massaggio e un *sampling* informativo delle referenze *Foot*.

Immagine 20 Stand brandizzato Compeed®. Fonte: sito aziendale.



DIRECT TO CONSUMER (DTC) / NON CONVENZIONALE

La pubblicità Direct-to-consumer (pubblicità DTC) di solito è utilizzata nella commercializzazione di prodotti farmaceutici, ma può essere applicata anche in altri settori ed è rivolta ai pazienti, piuttosto che ai professionisti del settore sanitario. Le forme di DTC comprendono tutti i mass media classici (TV, stampa, radio) e altri mezzi di comunicazione sociale.

Questa particolare forma di marketing punta a creare un contatto diretto con il consumatore cercando di coinvolgerlo il più possibile ed intercettare il target in modo attivo andando a scovarlo e non attendendo che questo si palesi. Per quanto riguarda l'applicazione del DTC nel settore farmaceutico, l'ente che ha il compito di supervisionare e regolare le varie forme di DTC è la *Food and Drug Administration*. Nello specifico deve riuscire a limitare e capire la misura in cui queste forme non influenzino gli utenti che devono prescrivere questi prodotti e capire dove si interrompe la pubblicità e inizia l'eccessiva sponsorizzazione. Questo è fondamentale in termini di etica e di attenzione dato che è necessario capire la misura in cui questi annunci potrebbero indebitamente influenzare la prescrizione dei medicinali dettati più da esigenze commerciali che dalle esigenze del consumatore stesso.

In termini di DTC e Mktg non convenzionale, per rispondere alle richieste esplicitate nel brief sono state implementate le seguenti attività:

- *Attività Mini e Maschere (Guerrilla e DTC per Herpes Patch)*

Questa attività si incentrava nell'andare ad intercettare quel segmento del target che pone un'attenzione alta all'aspetto esteriore e non può certamente permettersi di avere un difetto così antiestetico come l'herpes. Implementata nelle città di Roma e Milano, l'attivazione consisteva nell'allestimento di alcune vetture con degli adesivi riportanti il seguente script (immagine 21):

“Sei stato fantastico stanotte! Anche con l'herpes! Grazie Compeed!”.

È facile comprendere l'effetto sorpresa e curiosità che suscita questa attivazione coadiuvata dal lavoro di alcune *hostess* pronte a dare info e *sample* a tutti coloro che si avvicinano attratti dal messaggio. Lo stesso, posto come adesivo su delle autovetture, veicolava un doppio senso che suscita sempre un buon successo tra i passanti.

Immagine 21 attività Mini e maschere (Milano). Fonte: sito aziendale.



- Tacchi e Scarponi (DTC FootCare).

Questa attivazione si rivolge, invece, alle altre due tipologie di target elencate nel brief: gli “*Sport enthusiasts*” e le “*Problem Solver*”. Non a caso prevede una modella abbigliata con un abito elegante e un modello che indossa un abbigliamento sportivo. La peculiarità consiste nel fatto che uno ha le calzature dell’altro (immagine 22) ovvero un paio di décolleté indossate dall’uomo e un paio di scarponi dalla modella.

L’iniziativa prende il via dalla città di Roma per poi essere replicata a Milano e si avvale di elementi molto forti di *Eye-Catching* (due ragazzi abbigliati in questo modo non passano inosservati in pieno centro in una metropoli, soprattutto con le calzature invertite) e veicola un messaggio molto forte come quello che il prodotto può aiutarti nel non fermarti mai, qualsiasi siano le tue problematiche con i piedi. Il tutto è stato assistito dal lavoro di alcune hostess impiegate nella distribuzione di materiale informativo (*leaflet*) e un’attività di *sampling*.

Immagine 22 Attività tacchi e scarponi (Roma). Fonte: sito aziendale.



- Messaggerie (Guerrilla FootCare).

Questa attivazione sfrutta un altro elemento fondamentale del punto vendita, ovvero la vetrina. Sono state allestite con manichini di donne in palesi posture poco naturali e riconducibili ad una situazione dolorosa dovute a problemi con le loro calzature poco comode (immagine 23). Una scenografia alle spalle ricorda come con i prodotti *Compeed*[®] possono permettere alle donne di indossare anche le scarpe più scomode con una naturalezza dovuta all'assenza di dolore.

Immagine 23 Messaggerie, vetrina Rinascente Milano. Fonte: sito aziendale.



- PitStop (DTC FootCare).

L'attività di DTC implementata nella sola città di Roma prevedeva l'installazione di una postazione (di pit stop) dove il consumatore si potesse fermare per pochi secondi e risolvere il problema che lo affliggeva con la sua calzatura. Il tutto era effettuato da alcune hostess che distribuivano i campioni gratuiti a seconda del problema e del materiale informativo

(*leaflet*). Infine, la postazione riportava il claim che ricordava ai consumatori che non sarebbe stato più necessario fermarsi con i prodotti *Compeed*[®] (immagine 24).

Immagine 24 Postazione PitStop Compeed[®]. Fonte: sito aziendale.



***Compeed*[®] AGLI INTERNAZIONALI DI TENNIS ROMA 2008: IL PRINCIPE AZZURRO.**

Nel 2008 J&J, con i brand *Listerine*[®] e *Compeed*[®], divenne sponsor degli Internazionali di Tennis di Roma, per stressare il legame tra *Compeed*[®] e il mondo dello sport.

Anche in questo caso diede vita ad una campagna di comunicazione integrata a 360° che aveva il compito di sviluppare un duplice livello di coinvolgimento sia del cliente che dei media (tabella 9). L'obiettivo era realizzare all'interno del villaggio degli Internazionali una serie di operazioni di *awarness* e di *sampling* informativo di prodotto per fornire alla *sponsorship* elevata risonanza.

Tabella 9 Media plan Compeed© Internazionali di Tennis 2008. Fonte: sito aziendale.

| MEZZO | DECLINAZIONE |
|--|--|
| RADIO | Radio Capital |
| WEB | Creazione di un minisito “second/skin.it” |
| PUNTO VENDITA/ CUSTOMER | Stand Compeed e Mostra tematica |
| PR E UFFICIO STAMPA | Premio "Eleganza Comped". |
| DIRECT TO CONSUMER (DTC) /NON CONVENZIONALE | Principe Azzurro |

La scelta di affiancare un personaggio come il “principe azzurro” all’attività delle hostess, aveva il chiaro intento di evocare la simbologia di una delle più note favole (messa su pellicola dalla Walt Disney) al mondo: Cenerentola. Non a caso, il principe restituisce la scarpetta di cristallo alla bella Cenerentola ponendola su un cuscino dopo averla raccolta; la stessa figura è stata ricreata e introdotta nel villaggio degli internazionali per poter mettere in atto le attività (immagine 25).

Immagine 25 Il Principe Azzurro di Compeed©. Fonte: sito aziendale



RADIO

La radio prescelta come media partner è stata l’emittente nazionale “Radio Capital”. La stessa emittente era presente all’interno del villaggio con un proprio stand per le dirette quotidiane e gli approfondimenti dal mondo del tennis. Il principe è stato ospite dell’emittente per effettuare un’intervista nella quale ha riassunto il suo operato all’interno del villaggio e ha registrato uno spot (immagine 26).

Immagine 26 Il Principe Azzurro di Compeed©.intervistato da Radio Capital. Fonte: sito aziendale



WEB

Per aumentare la risonanza delle operazioni, sul sito web (second/skin) sono state “uploadate” le foto, scattate dalle hostess, agli ospiti degli internazionali per la partecipazione ad un concorso. Chi veniva ritratto si era distinto per uno stile particolare ed eleganza. (immagine 27).

Il risultato finale, in termini di foto caricate, è stato in soli 6 giorni di oltre **500 foto**. Niente male per un concorso a premi.

Immagine 27 La sezione “l’eleganza in campo” sul mini-sito second/skin. Fonte: sito aziendale



PUNTO VENDITA/ CUSTOMER

All'interno del villaggio sono stati allestiti due stand (Business Area e Hospitality) brandizzati e presidiati da n. 2 hostess per la distribuzione di gadget, sample e leaflet (immagine 28).

Immagine 28 Gli stand brandizzati all'interno del villaggio degli internazionali. Fonte: sito aziendale



Inoltre gli stand sono serviti anche per la realizzazione delle foto da caricare nel web e, al loro esterno, è stata allestita la mostra fotografica sui 100 anni di evoluzione della *FootwearArt* (immagine 29).

Immagine 29 Mostra fotografica all'interno del villaggio degli internazionali. Fonte: sito aziendale



PR E UFFICIO STAMPA

Per aumentare l'awareness di Compeed, fu istituito il premio "Eleganza Compeed®", esposto per tutta la durata della manifestazione e consegnato ai vincitori (R. Federer e M. Sharapova) nel corso della conferenza stampa (immagine 30).

Immagine 30 I vincitori del premio "Eleganza Compeed®" premiati da Pietrangeli. Fonte: sito aziendale.



DIRECT TO CONSUMER (DTC) /NON CONVENZIONALE (il principe azzurro”).

Senza alcun dubbio, di tutto il *media plan* implementato per *Compeed*[®], lo strumento del “non convenzionale” è stato quello che ha riscosso un successo maggiore e ha fatto parlare di più del brand. Questo per un duplice motivo: la caratteristica insita nel “non convenzionale” come strumento a forte impatto e il legame particolarmente riuscito tra uno dei personaggi più riconoscibili delle fiabe e il prodotto. Con queste premesse, risulta abbastanza naturale come un attore abbigliato da “principe azzurro” in giro per il villaggio susciti la curiosità dei passanti.

Visto da sempre come l’amante perfetto, offriva sul suo cuscino un sollievo per i problemi che affliggono le donne tutti i giorni derivanti dalle loro calzate. Anche lo studio del target (prevalentemente femminile) ha portato all’individuazione del personaggio che si rivolge prettamente alle stesse, cercando di farlo appropriare di quella sfera emotiva che porta al riacquisto del prodotto. Come si evince anche dall’immagine 31, la ricreazione di gesta e dinamiche tipiche del personaggio delle favole porta ad una maggiore familiarità e legame tra prodotto e target.

Immagine 31 Il Principe Azzurro Compeed© in azione durante una partita. Fonte: sito aziendale.



Nell'immagine 32 sono riportati solo alcuni degli articoli apparsi sulla carta stampata nei giorni della manifestazione. Proprio per la ambivalenza della figura del “principe” non è stato difficile ricreare, da parte dei giornalisti, dei collegamenti.

In conclusione riportiamo i risultati dell'attivazione DTC che ha visto pubblicati ben **43 articoli** sul mezzo stampa e un totale di **9.271.851**³¹ contatti. La tabella 2.10 riassume i risultati totali.

³¹ Fonte: agenzia pubblicitaria Ninety-nine.

Sharapova fa la Diva di un tennis minore

LA PERICOLOSA

Maria Sharapova è in città a Roma ad 6 O'Ammer. La grande Diva del tennis ieri non è scesa in campo per colpa di uno straripamento di polipacco sinistro. Aveva fatto di giocare molto tardi contro Patty Schnyder mercoledì sera ed era rimasta fino alle 3 di notte nelle mani del filatropista. Così almeno ha raccontato lei, in conferenza stampa, appena tornata al quale è arrivata sordide con 40 minuti di ritardo facendo indispettare i giornalisti: «Ho provato a correre questa mattina però avevo male». Concedendo il tennis ne permette di dire che sarebbe stato più facile rientrare in campo contro la Jarovic prima di decidere, invece, la bella tra i suoi. Il giorno: 40.000 Parigi praticamente sereno con i tantissimi tifosi, nei Grandi Slam. È la scelta a primarie con il premio di giustizia attribuito a Maria, lo stesso cosa è stato consegnato oggi vedrà opporre. Invece Maria Comet sul al secondo turno (che Francesca Schiavone E piango l'occasione per lo caso sarebbe ancora nel lontano 1967 Maria la contro di me. Maria niente drama però e c'ne andavano così facin

IL PRINCIPE DEL FORO



LE PIÙ BELLE E PIÙ ROMANZI

... con gli allico: si incipie della do il sogno principesse...

LA BOUTIQUE

Nadal, prima una "fiesta" e poi è volato a Maiorca

ROMA - (n.v.) Rafa Nadal, suo malgrado, ha lasciato Roma ieri mattina. Per distrarsi un po' dopo l'eliminazione subito contro Juan Carlos Ferrero, mercoledì sera si era lasciato coinvolgere nella raiuida del Villaggio Ospitalità, dove la musica era mixata da Coccoluto, uno dei deejay top in Italia. Lo spagnolo da Roma è volato nella sua Maiorca, nell'isola di Maiorca, dove passerà la settimana in famiglia e soprattutto cercherà di far guarire il piede destro che l'ha portato alla resa contro Ferrero. Anche perché, salvo complicazioni, da lunedì sarà ad Amburgo per l'ultimo Masters Series sulla terra prima del Roland Garros.

FEDERER ELEGANTE - Che Roger Federer sta il giocatore più elegante di tutti, in campo e fuori, è fuori discussione. In ogni caso il più votato in le corse della Coppa che ha coinvolto i analisti accreditati internazionali. La stessa imprevista verrà ripetuta la settimana scorsa occasione del femminile.

UN CONCERTO TITANO - Dopo l'esibizione musicale di Biondi, ieri sera il maggio c'è stato del Tiro Mancini sera Media Party, domani invece canterà Lola Ponce, quest'anno vincitrice del Festival di Sanremo.

RACCHETTE ITALIANE - Questa mattina sarà presentato il libro "Racchette Italiane". Scritto dall'esperto di collezionismo Beppe Rusotto, racconta appunto la storia di tutte le fabbriche e i marchi nazionali dalla fine dell'Ottocento ai giorni nostri.





La favola di Cenerentola



qualificazioni alla finale sfida la regina



PRO ITALICI Sharapova lo, la Fit si scusa

L'EDIZIONE 2008 degli Internazionali d'Italia sarà ricordata per i molti risvolti che hanno mutilato la competizione maschile e femminile. Dopo le inesistenti semifinali uomini, ieri **Sharapova** è ritirata per problemi ad un polipacco, e così la Jarovic - campionessa in carica - è andata in finale. Nell'altra partita la Tiberina Comet ha eliminato la russa Anna Chakvetadze. La Fit si è scusata con gli spettatori per i molti match non disputati: bel gesto.

Tabella 10 Risultati intera attivazione Compeed©. Fonte: agenzia pubblicitaria Ninety-nine.

| Activity | direct contacts | gross contacts | sample/leaflet |
|-------------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|
| mini & mask | 45.000 | 500.000 | 25.000 |
| Prince | 16.000 | 200.000 | 8.200 |
| Heels & Mannequins | 45.000 | 1.200.000 | 33.000 |
| Pit-stop | 25.000 | 500.000 | 12.000 |
| total | 131.000 | 2.400.000 | 78.200 |

Capitolo 3

Il caso studi: Barilla Integrale BTL tour 2011

Nell'ultima parte del mio lavoro finale è trattato il caso studio oggetto dello stesso. Nello specifico si tratta di un *case history* non preso dalla vastità di alcuni archivi o dalla rete, ma un caso che ho avuto la fortuna di seguire di persona collaborando nell'agenzia di comunicazione "*brieffata*" dal cliente. Questo ha comportato per me una grande occasione di crescita sotto diversi profili ed è stato utile a comprendere a fondo le dinamiche che muovono il mondo della comunicazione in Italia.

Il cliente con il quale mi sono interfacciato, con il valido e prezioso aiuto degli *accounter* presenti in agenzia, è il leader indiscusso del mercato della pasta nel mondo: Barilla.

Nello specifico, il *brief* riguardava la progettazione e l'implementazione di un'attività di BTL (una Brand Activation) per il lancio di una nuova linea di prodotto, ovvero la pasta integrale.

Quello che andrò a declinare nelle pagine seguenti è il **Tour Integrale di Barilla 2011 (La pausa integrale. C'è tanto gusto nel restare leggeri)** che ha come obiettivo quello di, oltre ad aumentare la *awareness* e le vendite come tutte le azioni di comunicazione, far provare il nuovo prodotto. Non a caso, tutto il tour è incentrato sull'attività di *tasting* come mezzo con il quale veicolare il messaggio e comunicare che una nuova referenza è presente sugli scaffali dei supermercati.

Il tour integrale 2011 è stato realizzato su un duplice canale, quello che vedeva l'installazione di stand all'interno di alcuni centri commerciali sparsi un po' su tutto il territorio nazionale (alla fine saranno 13) e una declinazione dello stesso concetto ma implementato "*on the road*" sul modello ,importato degli *States*, del "*gourmets on wheels*" che ha toccato tre delle principali Città Italiane come Milano, Torino e Roma.

Ogni attivazione di brand ha alle spalle un grande lavoro di progettazione di un *concept* seguito da, uno ancora maggiore, di implementazione delle idee una volta che queste siano state approvate dal cliente. Rendere operativo il *concept* ideato, necessita di una sinergia tra i due aspetti in quanto sono le due facce della stessa medaglia dell'attivazione. Essa spesso subisce modifiche e cambiamenti (a volte radicali) dalla prima fase di progettazione del *concept* stesso sino a alla conclusione dell'intero processo. "Sporcarmi le mani" durante tutta la fase di realizzazione del tour mi ha permesso di capire meglio cosa comporta nella realtà,

e i suoi risvolti pratici, la comunicazione di un brand così prestigioso e famoso nel mondo come Barilla, oltre a rappresentare per me una grande opportunità di crescita.

3.1 Il mercato della pasta secca in Italia.

3.2

L'Italia è riconosciuta in tutto il mondo come la "patria" della pasta ed è da sempre il principale produttore di pasta di semola di grano duro. L'analisi del mercato della pasta secca di semola è un'impresa che può rivelarsi ardua in quanto si sa e si è già detto tutto su questo settore che sta attraversando da anni una fase di maturità. Il prodotto ha radici tuttavia profonde nella tradizione alimentare del nostro paese che determinano una tenuta dei consumi e la capacità da parte degli operatori del settore di rivitalizzare il mercato. L'industria italiana della pastificazione mantiene saldamente la propria posizione di leadership a livello mondiale (vedi tabella 11) grazie ad una struttura produttiva articolata in 153 stabilimenti industriali, di cui 135 sono specializzati nella produzione di pasta secca e 30 nella produzione di pasta fresca (12 coprono entrambe le tipologie produttive).

Tabella 11 Produzione di pasta nel mondo. Fonte: www.unipi.it. Dati espressi in tonnellate.

| | | | |
|------------------------|------------------|------------------------|---------------|
| Italy | 3,161,707 | Portugal | 78,000 |
| United States * | 2,000,000 | Czech Republic | 70,000 |
| Brazil | 1,500,000 | Hungary | 70,000 |
| Russia | 858,400 | Rep. Dominicana | 65,000 |
| Turkey | 606,620 | Romania | 52,600 |
| Egypt | 400,000 | Switzerland | 49,519 |
| Venezuela | 350,333 | Bolivia | 43,000 |
| Germany | 305,000 | Guatemala | 38,000 |
| Argentina | 291,300 | Austria | 37,803 |
| Mexico | 280,000 | United Kingdom | 35,000 |
| France | 252,756 | Ecuador | 32,000 |
| Spain | 234,643 | Costa Rica | 22,000 |
| Peru | 231,493 | Slovak Republic | 22,000 |
| Canada | 170,000 | Sweden | 20,200 |
| Chile | 155,000 | Jordan | 20,000 |
| Poland | 150,000 | El Salvador | 13,000 |
| Greece | 145,000 | Syria | 9,005 |
| Japan | 144,500 | Lituania | 5,976 |
| Colombia | 131,270 | Panama | 4,364 |
| Tunisia | 110,000 | Latvia | 1,845 |
| India | 100,000 | Estonia | 1,400 |

Le statistiche del 2010 presentate dall'Università di Pisa indicano una crescita complessiva della produzione del settore pastario del 4,6%, con un aumento dell'esportazione del 7,3% e del consumo del 2,3%. Il segmento della pasta di semola, che rappresenta l'87% della produzione e del consumo nazionale e il 76% dell'esportazione, ha registrato un incremento dei consumi del 2% in volume e del 2,7% in valore sull'anno precedente. Inoltre, questi tassi d'incremento sono tanto più significativi se si considera l'elevato consumo pro capite nel nostro paese (26 kg di pasta di semola e 28,2 kg di pasta nel complesso come illustrato dalla tabella 12).

Tabella 12 Il consumo di pasta alimentare. Fonte: www.unipi.it. Dati espressi in kg pro-capite.

| | | | |
|------------------------|-------------|-----------------------|------------|
| Italy | 26.0 | Bolivia | 4.8 |
| Venezuela | 12.9 | Netherlands | 4.4 |
| Tunisia | 11.7 | Lituania | 4.4 |
| Greece | 10.4 | Latvia | 4.1 |
| Switzerland | 9.7 | Australia | 4.0 |
| Sweden | 9.0 | Israel | 4.0 |
| United States | 9.0 | Dominican Rep. | 4.0 |
| France | 8.3 | Costa Rica | 3.8 |
| Chile | 8.2 | Panama | 3.8 |
| Peru | 7.5 | Finland | 3.2 |
| Germany | 7.4 | Colombia | 3.0 |
| Argentina | 7.2 | Poland | 3.0 |
| Brasil | 6.7 | Romania | 2.7 |
| Portugal | 6.7 | Mexico | 2.7 |
| Hungary | 6.5 | Ecuador | 2.6 |
| Canada | 6.5 | United Kingdom | 2.5 |
| Czech Republic | 6.0 | Guatemala | 2.0 |
| Russia | 6.0 | Denmark | 2.0 |
| Turkey | 6.0 | Libya | 2.0 |
| Austria | 5.6 | Japan | 1.7 |
| Belgium - Lux. | 5.4 | Egypt | 1.2 |
| Estonia | 5.3 | Ireland | 1.0 |
| Spain | 5.0 | El Salvador | 1.0 |
| Slovak Republic | 5.0 | | |

Infatti, la pasta secca rappresenta uno dei principali settori del nostro paese, con un valore di 3,5 miliardi di euro³² di cui quasi il 40% viene esportato e, come già detto in precedenza, si tratta di un mercato maturo caratterizzato da un elevato livello di competitività, uno sfruttamento medio della capacità produttiva pari al 67% e una forte incidenza e fluttuazione dei costi delle materie prime.

Il panorama delle aziende operanti nel settore è polverizzato, lo scenario competitivo è caratterizzato tuttavia dalla presenza di un leader forte, Barilla, che detiene stabilmente il 42% del mercato e che opera attualmente con due marche, Barilla e Voiello (la prima leader del mercato e la seconda in terza posizione). Anche i posizionamenti dei due brand differiscono in quanto Barilla è centrale, con un prezzo in linea con il valore medio del mercato, mentre Voiello si posiziona

³² Valore produzione 2009, fonte DATA BANK.

nella fascia premium price, con un prezzo di poco inferiore a De Cecco (seconda marca del mercato, leader nella fascia alta di prezzo). Inoltre, la strategia di differenziazione basata su un posizionamento premium, è quella che ha riscosso il maggior risultato permettendo alle aziende di sopportare meglio i continui rincari delle materie prime. Essere percepiti dai consumatori come produttori di una pasta di qualità eccellente fa in modo che l'eventuale premium price (ovviamente superiore alla media) sia pagato lo stesso proprio in virtù della grande qualità di cui gode il prodotto. Esempi di aziende che hanno abbracciato questa strategia nella realtà sono De Cecco, Garofalo e Del Verde. Altre marche note a livello nazionale sono: Agnesi, Buitoni, La Molisana e Divella. Alcune possono raggiungere quote intorno al 5%, ma per queste marche la concorrenza sugli scaffali e le tendenze di mercato rendono più vulnerabili le posizioni acquisite. Infatti, la grande competitività del settore trova una insormontabile barriera alla profittabilità nella concentrazione dei clienti. Non a caso la GDO con pochissimi contratti, definiti quasi esclusivamente con la tecnica dell'asta, determina una costante erosione nei prezzi reali spuntati dalle aziende. Altra caratteristica del settore è dovuta all'uniformità delle macchine di produzione, disponibili per chiunque, e che ha reso impossibile ogni differenziazione reale dei prodotti se non affidata a caratteristiche delle materie prime, a processi produttivi tradizionali a bassa temperatura, ma principalmente alle politiche di marketing e di promozioni adottate.

La tabella 13 illustra, classificandole per fatturato, le principali aziende operanti nel panorama nazionale riportando solo il dato riassuntivo della divisione pasta e sughi dei gruppi.

Tabella 13 I maggiori produttori di pasta in Italia. Fonte: elaborazione personale su bilanci 2005-2008.

| Azienda | FATT 08 |
|--|---------------|
| Barilla ^o | 1.368.000.000 |
| F.Ili De Cecco di Filippo Fara San Martino S.p.A | 330.334.310 |
| F. Divella S.p.A. | 243.825.000 |
| Pasta Zara | 211.684.958 |
| Antonio Amato & Co Molini e Pastifici S.P.A | 107.734.166 |
| Pastificio Lucio Garofalo S.p.A. | 100.771.181 |
| De Matteis Agroalimentare S.p.A. | 94.488.511 |
| Pastificio Valdigrano | 67.439.041 |
| Pastificio Attilio Mastromauro - Pasta Granoro | 59.674.191 |
| di Martino Gaetano & Fratelli S.p.A. | 53.884.906 |
| Pastificio Mennucci S.p.A. | 33.190.770 |
| Pastificio Cellino S.r.l. | 31.652.831 |
| Del Verde Industrie Alimentari Spa | 30.259.066 |
| Pastificio Riscossa F.Ili Mastromauro S.p.A. | 29.038.329 |
| Industria Alimentare Colavita S.p.A. (IND.AL.CO) | 17.638.690 |
| Spigadoro | 17.390.555 |
| Pastificio di Chiavenna srl | 10.318.238 |
| Pastificio Annoni S.p.A. | 9.278.795 |

Per quanto riguarda il **posizionamento**, la maturità del mercato (che si traduce in consumi al top, penetrazione capillare e, in parte, banalizzazione del prodotto da parte del consumatore) determina da diversi anni una forte concorrenza di prezzo tra le marche, in particolare nell'area di posizionamento occupata dal leader. Lo sviluppo del canale discount, che attualmente ha segnato una battuta di arresto se non d'inversione, aveva determinato la possibilità per produttori minori di entrare nella GDO definendo una fascia di prezzo competitiva con il nuovo canale. Nonostante in molti segmenti l'area discount sia stata abbandonata da molte

insegne, per la pasta di semola la concorrenza in quest'area è ancora presente: i primi prezzi tengono. L'importanza del prezzo è risultata evidente quando Barilla ha operato un riposizionamento verso il basso, ormai archiviato ma che ha rappresentato uno spostamento del valore del mercato nel suo complesso verso prezzi più contenuti. Oltre a ciò il settore presenta un'elevata incidenza delle promozioni, con percentuali altissime sui volumi di vendita (per alcune marche nazionali intorno al 50%). Questo è un fattore critico per gli operatori che hanno sviluppato una politica di marca: le promozioni attuate in maniera quasi continuativa sviscerano il posizionamento percepito del prodotto e rendono difficoltoso il mantenimento della propria quota in condizioni di normalità. In tale situazione il trade gioca un ruolo fondamentale. La distribuzione può costruire per le aziende che puntano ad affermarsi sul mercato con un prodotto di marca e di qualità un passaggio difficile nel rapporto con il consumatore. Emerge infatti la problematica di una gestione del reparto poco category oriented, incentrata sull'affollamento degli scaffali con una pluralità di marche non giustificata da una reale domanda, ma motivata dalla possibilità di operare continuamente in promozione. Escludendo i leader di mercato, questa politica rende difficoltosa l'affermazione del reale posizionamento della marca.

Analizzando altre due variabili come il **prezzo e la qualità** possiamo tranquillamente affermare come esse siano strettamente legate in quanto, in questo mercato, il prezzo indica la qualità del prodotto. Non a caso, cercare di stabilizzare qualità/prezzo costituisce un indicatore fondamentale della politica di marca. La centralità di Barilla è perfettamente in linea con il proprio ruolo sul mercato, Voiello nella fascia alta ha un valore inferiore a De Cecco, leader nel segmento *premium price* e secondo competitor di mercato. Quest'ultima è riuscita ad affermare il binomio alta qualità-alto prezzo sia mantenendo relativamente bassa l'incidenza delle promozioni (26% dei volumi) sia attraverso una comunicazione esplicitamente orientata in tal senso.

La comunicazione pubblicitaria rappresenta, infatti, un altro fattore importante non solo nell'incremento della notorietà e quota ma anche nell'affermazione del proprio posizionamento e dei *plus* del brand. Barilla afferma nella sua comunicazione di essere il leader proponendosi come sinonimo di pasta e riconducendo il consumo del prodotto a momenti di aggregazione in famiglia. Altri

brand, come De Cecco, puntano di più sul trasmettere la qualità del proprio prodotto e le caratteristiche distintive che lo caratterizzano.

3.2 Barilla Integrale: perché il *leader* investe in comunicazione.

Prima di entrare nel merito della singola attivazione inscenata da Barilla per la sua linea integrale, bisogna porsi alcune domande sulle motivazioni che hanno spinto un gigante mondiale della pasta a muoversi in determinate direzioni con altrettante modalità sull'asse della comunicazione *to consumers*. Una delle prime cose da notare è che l'impresa parmigiana ha avuto un approccio corretto senza cadere in quello che tecnicamente è definito "*il sonno del monopolista*" che già in passato ha mietuto vittime eccellenti. Questo si manifesta quando un'organizzazione che occupa il ruolo di leader incontrastato (o nel proprio settore di appartenenza o meglio ancora nel mondo) si adagia omettendo di compiere una serie di scelte e attività tali da permettergli di non perdere questa prestigiosa e redditizia posizione. La case history di grandi brand che si sono adagiati è davvero zeppa di nomi altisonanti che alla loro arroganza e pessima visione di un ambiente dinamico hanno affidato la loro disfatta (in alcuni casi arrivata sino al fallimento). In questa sede è superfluo approfondire l'argomento limitandomi solo a citare uno dei casi più eclatanti come quello della Xerox che, dopo aver inventato il sistema per fotocopiare e la fotocopiatrice, perse moltissime quote di mercato per non essere stata in grado di ribadire continuamente la propria leadership.

Ritornando al nostro caso, Barilla si è guardata bene dal fare questo e in un mercato in cui possiede quasi il 50% di QM (immagine 33) delle quote ha deciso di continuare ad investire.

Immagine 33 KPI INTEGRALE Details Fonte: YE - Food - Lastest Period - S 02/01/11 – Brief Barilla Integrale BTL.

| | Volume (TONS) | Index |
|-------------------------------|---------------|---------------|
| TOTAL DRY PASTA MARKET | 896.335 | 98,8 |
| INTEGRALE | 9.891 | 117,5 |
| | MS | Var ppt vs LY |
| BARILLA INT | 47,0 | 1,7 |
| MISURA INT | 17,2 | -6,1 |
| PRIVATE LABEL INT | 14,1 | 2,0 |
| ALL OTHER | 21,7 | 2,4 |

Senza dubbio quest'approccio è tipico di un *management* illuminato ed è quello che, nel medio-lungo periodo, porta i risultati sperati. Fermo restando che non sono il primo, ma sicuramente il meno autorevole, a ribadire l'importanza della comunicazione *to consumers* (approfondita anche nel capitolo precedente) possiamo tranquillamente affermare che in Barilla hanno fatto loro questo concetto nel quale, correttamente, credono molto. A tutto questo bisogna affiancare il fatto che il mercato della pasta integrale è in forte espansione così come la loro quota. Diventare il punto di riferimento anche in questo mercato è stato da sempre palesato dal brand manager e il suo staff con i quali ci siamo interfacciati sin dall'inizio. Una delle principali motivazioni sta nel fatto che in questa nuova arena competitiva sono presenti molti meno attori con i quali scontrarsi lasciando ampi margini di ricavi su ogni singolo pacco di prodotto (una torta più piccola rispetto a quella della pasta secca ma molti meno a dividersela). In questo Barilla può contare sull'*asset* più competitivo e inattaccabile che un'impresa ha a

disposizione: il Brand. Non a caso, con l'operazione di *line brand* integrale, che si basa sul concetto di "profondità" della *range* di prodotti, Barilla ha mirato ad un aumento della stessa replicando un prodotto originario (la pasta secca di semola) ma creandone un variante. Questa si differenzia dal prodotto originario rispetto al gusto, piuttosto che all'aroma e allo stile di vita che uno vi si associa ma mantenendosi sempre nella stessa categoria merceologica. Credo che sia abbastanza palese come la pasta secca di semola abbia pochi punti di contatto con la variante integrale seppur sempre di pasta stiamo parlando. Anche l'occasione di consumo che in teoria è la medesima per entrambe, risulta totalmente differente nella realtà e sono variabili da tenere in considerazione quando "si comunica" un nuovo prodotto.

3.3 Il mondo dell'integralità. Tra mito e pregiudizio.

Il mercato della pasta secca si suddivide in:

- Pasta di semola;
- Pasta di semola integrale.

Mentre per la prima mediamente si hanno delle conoscenze sufficienti, quello che a molti sfugge sono le reali caratteristiche della seconda. Decisamente più datata rispetto a quello di semola, la farina integrale viene ottenuta dalla macinazione dei cereali senza privarli delle loro parte esterna (da qui il colore più scuro). Senza entrare nel merito della questione, è più indicata per osservare una dieta corretta (intesa come giusto apporto di valori nutritivi giornalieri) in quanto le fibre che sono all'interno favoriscono il senso di sazietà.

Inoltre la farina ottenuta è veicolabile negli stessi formati previsti da quella di semola e a livello di consistenza si presenta identica. Negli anni, tutto il mondo dell'integrale, è stato oggetto di un errato pregiudizio in quanto si è sempre (e solo) evidenziata la sua propensione nel far perdere peso. A questo ha anche contribuito il significato che si è assegnato alla parola "DIETA", intesa come sinonimo di "perdita di peso" privandola della componente di benessere, sempre declinata nella sua accezione olistica, della quale è pregna (basti vedere la "dieta mediterranea"). Proprio su questa scia, anche la pasta integrale è stata discriminata

e preferita solo da coloro che aveva qualche problema con la bilancia. Di controparte, tutti coloro che invece non avevano intenzione di mantenere un regime alimentare ferreo, non si avvicinavano al mondo “dell’integralità” individuandolo come qualcosa che non li tangesse. Ovviamente, questo pregiudizio era noto in Barilla in quanto unico e corposo limite delle vendite della variante integrale di pasta. Altro problema, strettamente legato a questo, è stato il posizionamento del prodotto nella mente dei consumatori. Sicuramente un’errata campagna di comunicazione, abbinata al pregiudizio molto forte, ha portato a paragonare il prodotto integrale con quello “dietetico” prodotto da brand che di questa caratteristica ne hanno fatto il loro segno distintivo (Misura su tutte).

Uno dei primi campanelli d’allarme che squillò, fu rappresentato dall’errato posizionamento dello stesso prodotto sugli scaffali della GDO come mostrato dall’immagine 34. Questo proprio a dimostrazione del fatto che anche il “trade” non avesse chiare le idee sul prodotto e tutto ciò portava confusione nella mente dei consumatori.

Immagine 34 L’errato posizionamento della linea Barilla integrale. Fonte: Elaborazione personale (foto scattata da Iphone).



Di questa problematica a Parma ne erano a conoscenza e, proprio in virtù di ciò, hanno deliberato un piano per mettere fine (o almeno arginare) a questo fastidioso problema. Non a caso, per le loro successive campagne di

comunicazione, hanno basato tutta la fase di progettazione del loro messaggio sul chiaro intento dello sfatare il mito e liberare, dal pregiudizio che lo attanagliava, il loro prodotto. La scelta di un *copy* dove si facesse riferimento al benessere senza mai pronunciare la parola dieta andava proprio in quella direzione. Alla parola “benessere” è stato affiancato il termine “gusto” per ribadire che lo star bene non deve scendere più a compromessi con la buona cucina (della quale Barilla porta il vessillo dell’italianità nel mondo).

3.4 Barilla Integrale: la scelta del canale BTL.

Come più volte affrontato nel capitolo secondo di questo elaborato, la strategia BTL sta negli anni assumendo sempre un’importanza maggiore e peso nei *media plan* redatti dalle varie divisioni marketing. Questo per tutta una serie di motivazioni come quelle rappresentate dal fatto che questa strategia ha dei costi d’implementazione sicuramente inferiori rispetto all’ATL e la capacità di segmentare prima, e colpire poi, il target in modo più preciso. A questo punto è normale chiedersi come mai, e soprattutto quanto, Barilla investe in attività di BTL con particolare attenzione alle specificità dell’attivazione oggetto del mio case history. Questi interrogativi, posti al cliente stesso, hanno avuto prodotto due risposte differenti in quanto mi è stato confermato come gli investimenti in BTL abbiano avuto un notevole incremento negli ultimi anni (dato in linea con le recenti tendenze)ma senza mai drenare cassa agli investimenti in ATL, strategia comunicativa molto congeniale in Barilla e sulla quale hanno, da sempre, investito molto. In buona sostanza, il cliente ha confermato questo interesse crescente per il BTL ma senza mai dimenticare il ruolo fondamentale di un particolare canale di ATL (L’ADV)che ha avuto nella storia del Brand. Il secondo quesito, ovvero la motivazione per la quale hanno deciso di utilizzare il canale BTL per la loro linea integrale, ha fornito maggiori spunti di riflessione in quanto figlio meno di una “moda” del momento e più frutto di una scelta ponderata e studiata basata su motivazioni condivisibili. Queste si possono suddividere in:

- Motivazioni legate al prodotto pasta (Integrale);
- Motivazioni legate alle caratteristiche della strategia BTL.

La prima legata al prodotto, risiede nel fatto che la pasta è una referenza che si presta molto bene ad essere promossa tramite un *trial* volto a farla provare. Nel nostro paese, dove la cultura di questo alimento è davvero notevole e radicata nelle persone, avere un contatto diretto con i consumatori era un'opportunità da sfruttare soprattutto per un'impresa così conosciuta e nazional-popolare come Barilla. La seconda motivazione legata al prodotto, molto più importante e critica, è incentrata sulla natura della semola con la quale è fatta questa tipologia di pasta. Infatti per ricollegarci al discorso dell'integralità, bisognava in qualche modo sfatare il mito che vedeva la pasta Integrale priva della possibilità di essere consumata con gusto. Proprio per questo, si sentiva l'esigenza di far capire ai consumatori che *la pasta con semola integrale era gustosa tanto quanto quella di semola "normale"*. Ovviamente proprio la caratteristica intrinseca nel BTL di andare ad intercettare i singoli consumatori rappresentava la soluzione per cercare di invertire questo *trend* e sfatare il mito che vede l'equazione: integralità = dieta.

Passando alle motivazioni legate alle caratteristiche della strategia BTL, la prima riguarda proprio la possibilità di declinare l'attivazione in un tour che toccasse un po' tutte le zone individuate come potenziale serbatoio di target. Avere un supporto territoriale al lancio del nuovo prodotto era fondamentale soprattutto in ottica di *tasting* in quanto l'unico modo per sfatare miti e false credenze sul prodotto era farlo provare. È ovvio che in quest'ottica la caratteristica di andare "sotto la linea" era fondamentale per cercare di raggiungere più consumatori possibili e coinvolgerli con un'esperienza diretta col prodotto. Strettamente riconducibile a questo vi è la seconda motivazione legata alle caratteristiche del BTL, in quanto un'attività implementata in questo modo ha sicuramente un impatto maggiore nella mente del target. Eliminare le distanze e quella barriera (spesso rappresentato dallo schermo) tra il produttore e il consumatore finale rappresentava l'occasione ghiotta per fidelizzare il cliente in quanto, quest'ultimo, direttamente coinvolto dal brand. Quando il produttore "esce al di fuori degli scaffali del supermercato" e propone il suo prodotto colpisce sicuramente in modo positivo il potenziale target. In più, se offre una referenza ignorata della maggior parte dei consumatori (o peggio ancora archiviato dagli stessi in modo negativo) e questa riscuote un giudizio positivo l'obiettivo finale e unico di tutta l'attivazione è raggiunto: l'incremento delle vendite. In prima persona, avendo seguito il tour, ho

avuto modo di appurare come le persone che s'imbattevano nello stand fossero, a tratti anche, entusiasti dell'attivazione. Inoltre la quasi totalità degli avventori esprimeva un giudizio positivo sulla pasta Integrale asserendo che il gusto fosse totalmente identico rispetto a quella di semola. Proprio perché avevamo intuito l'esigenza da parte del cliente di avere un feedback qualificato, nella strada creativa vincitrice abbiamo inserito una ricerca qualitativa implementata con degli *Ipad* e inscenata dalle hostess. Queste si rivolgevano alle persone che assaggiavano il prodotto strutturando l'intervista in due momenti, prima e dopo l'attività di *tasting*. Ma di questa avremo modo di parlarne nei paragrafi successivi in quanto molto apprezzata dal cliente stesso.

3.5 Barilla Integrale Tour 2011: la fase di progettazione del *concept*.

Quello trattato in questo paragrafo, e nei successivi, riguarda tutto il processo che va dalla vittoria della gara da parte dell'agenzia alla conclusione della prima fase, ovvero quella di progettazione.. Quindi andrò ad analizzare i vari *step* che progressivamente hanno caratterizzato la fase di progettazione del *concept* e le modifiche apportate progressivamente. Tutto questo processo si è articolato con il classico meccanismo dell'esclusione, partendo da un bouquet di proposte fatte al cliente. Ogni incontro partoriva un "*debrief*" da parte del cliente nel quale era contenuto, oltre che alle proposte ammesse alla fase successiva anche i punti da modificare, approfondire o addirittura eliminare. Inoltre condirò il tutto con i *meeting report* scaturiti dopo ogni incontro con il cliente.

3.5.1 Il *brief* iniziale.

Credo, che a questo punto della trattazione, si utile dare una sintetica definizione di *brief*.

Il *brief* è un documento di riferimento per la preparazione della comunicazione. In realtà non esiste una regola su com'è fatto all'atto pratico un *brief*, anche perché spesso e volentieri ciascuna agenzia ha i propri modelli e tali modelli rappresentano altrettanto frequentemente uno degli elementi che vengono utilizzati per rendersi concorrenziali rispetto

alle altre agenzie di fronte al cliente (cioè l'utente). In ogni caso un brief varia di complessità in relazione alla stessa della campagna pubblicitaria che si intende realizzare e all'entità dello stanziamento previsto (budget). Per avere un'idea però, un brief semplice e chiaro per incaricare un'agenzia è, ad esempio, un documento che fornisce una risposta alle seguenti domande:

- Qual è il target?(Ovvero: a chi è diretta la pubblicità?)
- Qual è l'offerta? (Ovvero: che cosa si propone al target?)
- Quali sono le prove a sostegno di quanto si sta dicendo? (Ovvero: come si può dimostrare che l'offerta è valida?)
- Qual è l'impressione finale che si vuol lasciare? (Ovvero: qual è il concetto-chiave da comunicare al target?)

Perciò il brief (ovvero un documento sintetico che prende il nome di copy strategy) contiene le coordinate entro le quali dovranno muoversi i creativi per l'ideazione della campagna comunicativa vera e propria.

Per ritornare a quello ricevuto da Barilla, esso era suddiviso in due parti distinte:

- Background;
- BTL Plan Brief.

La prima con la pretesa di descrivere velocemente il prodotto, oggetto dell'attivazione, e la *communication strategy* adottata l'anno precedente (2010), mentre la seconda contenente le indicazioni vere e proprie per la progettazione della nuova attivazione.

Il prodotto è la pasta integrale Barilla, fatta con il **100% di semola integrale**, ottenuta da un esclusivo metodo di macinazione del grano dai mulini Barilla, per offrire una pasta **buona da gustare, dall'inconfondibile colore dorato e fonte di fibre naturali** che si sposa con grande versatilità ad ogni condimento. Inoltre veniva presentato il nuovo *pack*³³ e la *range* di prodotti (immagine 35).

³³ Insieme degli elementi e materiali usati per confezionare il prodotto (struttura, etichetta e imballaggio), al fine di renderlo più attraente, più riconoscibile, o per facilitarne il trasporto e l'utilizzazione.

Immagine 35 Il nuovo pack e la range di prodotti Barilla integrale. Fonte: sito aziendale.



Spaghetti n.5
Penne
Tortiglioni
Farfalle
Fusilli

Lancio a marzo 2010

Mezze Penne
Spaghettini
Bavette
Ditaloni Rigati
Cellentani

Per quanto riguarda la *communication strategy* adottata l'anno precedente (2010), il brief conteneva gli altri canali utilizzati per la comunicazione del brand (ATL-ADV e Stampa) e gli obiettivi dell'attivazione precedente come sviluppare l'*awareness* (come detto più di una volta principale obiettivo di tutta la comunicazione) e stimolare il trial di prodotto veicolando *Food Appeal* e assicurando sui benefit specifici, **il benessere con gusto**. Il punto sul quale il cliente ha ritenuto opportuno

soffermarsi e ribadire bene il concetto sottostante è quello legato allo stile e tono di voce dell'attivazione che doveva essere in grado di veicolare un *BENESSERE OLISTICO* (star bene), legato ad uno stile di vita sano, semplice, genuino e naturale. In netta contrapposizione al *BENESSERE FUNZIONALE* (ovvero quello scaturito da una dieta priva di grassi e con poche calorie) il tono della campagna doveva mirare a stimolare la voglia di seguire una dieta corretta per sentirsi meglio senza mai rinunciare al gusto della pasta. La motivazione alla base di ciò è la paura (fondata e riscontrata nella GDO) di un errato posizionamento del prodotto tra quelli che, invece, della dieta ipocalorica e priva di grassi ne hanno fatto il elemento distintivo.

Dopo una breve descrizione (documentata con foto) dell'attivazione 2010, si passa alla seconda parte, ovvero quella incentrata sul BTL Plan Brief contenente tutti i dati e le info per la progettazione della nuova attivazione. Questa sezione è senza dubbio la più interessante e utile per l'agenzia in quanto contiene la descrizione del target (nel nostro caso era costituito principalmente da donne nel *range* di età di **25-44**, che amano mangiare cibi buoni che fanno stare bene) e i nuovi obiettivi (che nel nostro caso restavano invariati rispetto all'anno precedente, ovvero stimolare il trial di prodotto).

La parte che, invece, ci ha aiutato in modo concreto nella prima fase di progettazione è stata quella denominata "*Job to be done*" contenente le richieste esplicite del cliente per l'agenzia. Riassumendole per punti:

1. Ideare un nuovo concetto di attività, coerente con il concetto di comunicazione, andando a presidiare location differenti rispetto all'attività del 2010 con modalità di linguaggio e ingaggio differenti;
2. Evolvere l'attività di consumer engagement del 2010:
 - Incrementando la copertura geografica
 - Rendendo l'impianto il più possibile efficiente (con un costo contatto ottimizzato)
 - Integrando l'attività con dei contenuti extra volti a comunicare e trasferire i benefit di prodotto.

Al termine del documento ci venivano fornite le linee guida da seguire come:

- **Coerenza** con la strategia di comunicazione ATL;
- Esperienza volta al **trial di prodotto**;
- Valutare possibilità di **interazione con l'ADV e con il web**;
- Timing on air: Maggio 2011.

3.5.2 La fase di progettazione dell'attivazione: le 6 strade creative proposte e il "debrief".

Partendo dal *brief* del cliente, inizia la vera e propria fase di progettazione dell'attivazione. Fermo restando che le indicazioni del cliente sono la base e che bisogna assecondarle, in questa fase si inizia a proporre le varie strade creative frutto del lavoro dei creativi che collaborano in agenzia. Questi si preoccupano di fornire delle proposte, ancora molto poco concrete, nelle quali far veicolare e soddisfare le esigenze espresse dal cliente cercando di essere il quanto più originali possibili e trovare forme e applicazioni nuove. In questa fase il budget viene preso in considerazione molto poco, in quanto utile solo come parametro per stabilire un *range* di spesa con la quale implementare le varie strade creative. Se vogliamo, è la parte molto più interessante e divertente (almeno a mio giudizio) nella quale lavora l'immaginazione e si cerca di stupire il cliente. Può accadere, inoltre, che alcune strade creative nascono già fuori budget, ma spesso le si propone lo stesso sperando che il cliente, mosso da una componente più emozionale, possa dare l'ok alla loro implementazione. A onor del vero questo accade molto di rado in quanto pochissime realtà aziendali possono permettersi di modificare i budget stanziati in fase di bilancio, soprattutto se in rialzo.

Ritornando al mio *case history*, le prime proposte al cliente furono presentate il 21 febbraio 2011 direttamente a Parma, distretto produttivo e sede della società. Una volta assimilate le preziose informazioni contenute nel *brief*, i creativi dell'agenzia hanno partorito ben 6 proposte di strade creative da poter implementare tutta accumulate dalla richiesta/linea guida

più a cuore a Barilla ed elemento fondamentale imprescindibile: l'attività di *tasting*. Infatti, le varie idee erano tutte declinazioni differenti di momenti di assaggio del prodotto con le relative sfaccettature e sfumature.

Nello specifico le sei strade creative proposte furono:

1. LA BONTA' IN «*VERSIONE INTEGRALE*» - L'origine del gusto;
2. LA NATURA DEL GUSTO - Il gusto di scegliere la strada più naturale;
3. INTEGRALE D'AUTORE - Il **g«i»usto** equilibrio tra benessere e creatività;
4. LA PAUSA INTEGRALE - C'è tanto gusto nel restare leggeri;
5. Barilla Integrale: L'AMICA DELLE DONNE - C'è più gusto ad essere donna;
6. SCOPRI IL GUSTO - Apprezza i sapori...«integralmente».

Ora andrò brevemente a descrivere le singole strade creative per poi soffermarmi meglio solo su due di esse sopravvissute alla prima scrematura da parte del cliente.

Per quanto riguarda la strada creativa: LA BONTA' IN «*VERSIONE INTEGRALE*» - *L'origine del gusto*. Il *rational* sottostante mirava a comunicare che la pasta Integrale Barilla ti riporta **all'origine dei sapori perché è essa stessa un prodotto "integro"**, più naturale, non raffinato, senza sofisticazioni. Un prodotto più adatto a uno **stile di vita** che non subisce i cambiamenti imposti dalla modernità, dai suoi ritmi o dalle mode.

PI Barilla è la pasta di chi ha cura di se stesso, di chi è attento al proprio **benessere ma non rinuncia ai piaceri del palato**. PI Barilla ti fa riscoprire **l'essenza di quei condimenti più genuini**, più gustosi...quelli **che si abbinano meglio**. PI Barilla ha il potere "originale" di **mettere a nudo i sapori**, di scoprire e **risvegliare le sfumature nascoste** di ingredienti affini, magari blasonati, con la stessa caratteristica di **"originalità"** (Pomodoro di Pachino, il Radicchio trevigiano D.O.P. o del Pecorino di Fossa Umbro)

Per quanto riguarda il risvolto pratico dell'attività, i canali di attivazione previsti erano costituiti da centri e piazze cittadine. Inoltre era prevista un'istallazione (immagine 36) attorno alla quale doveva ruotare l'attività per mettere in risalto gli aspetti organolettici degli abbinamenti con gli

ingredienti selezionati attraverso il racconto delle ricette da parte degli chef (regionali) per esaltare **la potenza della pasta integrale** ed enfatizzare i sapori. In abbinamento, erano previsti anche dei corsi di cucina programmati ai quali ci si poteva iscrivere via WEB (www.laversioneintegrale.it).

Immagine 36 L'installazione "L'origine del gusto". Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma.



LA NATURA DEL GUSTO - *Il gusto di scegliere la strada più naturale*, rappresenta la seconda proposta di strada creativa. Questa puntava a comunicare l'idea di benessere attraverso la condivisione, il gioco ed il divertimento. I vantaggi di un comportamento sano dovevano essere vissuti attraverso una dinamica d'interazione. Il consumatore sarebbe stato portato

a vivere in prima persona l'importanza dell'equilibrio fisico ed alimentare lungo un itinerario graduale.

La parte di *activity* era declinata con un canale di attivazione rappresentato da spazi verdi e parchi pubblici, previste inizialmente in 4 città per la durata di un week-end aveva come timing di riferimento un lasso di tempo che andava dalla metà di maggio alla metà di giugno.

L'idea poggiava sul presupposto che gli avventori fossero attratti sin dall'entrata del parco, e in altri punti strategici all'interno di esso, dai cartelli sui quali veniva annunciato **l'evento promosso da Barilla**. Alcuni addetti si sarebbero occupati di avvicinare il target (**donne, coppie giovani**) ed illustrare l'attività.

L'evento era stato progettato per svolgersi in una grande area allestita per ospitare quello che voleva essere *il più grande pic-nic mai realizzato!* (immagine 37).

Immagine 37 Render pic-nic Barilla. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma.



Il tutto contornato da diverse **attività ludico-educational (percorso/itinerario)** si andrà dalle prove d'equilibrio, alla lezione di yoga a facili quiz che testeranno la conoscenza dei partecipanti riguardo l'alimentazione corretta e il benessere.

Il centro nevralgico doveva essere costituito dall'**istallazione, dove gli chef avrebbero ovuto illustrare le preparazioni a base di pasta integrale** e omaggiare gli avventori con il kit per il pic-nic (immagine 38).

Immagine 38 Kit pic-nic omaggio avventori. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma.



Il simpatico *gift* ecologico conteneva, inoltre, un piccolo *depliant* nel quale erano illustrati i criteri della gustosa dieta a base di pasta integrale Barilla ed eventualmente un *sampling* di pasta da provare a casa.

INTEGRALE D'AUTORE - *Il g«i»usto equilibrio tra benessere e creatività* rappresentò la terza strada creativa proposta a Barilla e nasceva dall'idea di **associare la cucina al mondo dell'arte**. Come, infatti, alcune espressioni artistiche si fondono sull'equilibrio e l'armonia, così anche il benessere ed il gusto possono basarsi sui medesimi valori.

In questo modo il marchio **Barilla Integrale** si sarebbe andato a sposare bene con lo spirito autentico e genuino presente in numerose manifestazioni culturali. La pasta integrale si poneva così come risposta ad una volontà di perseguire il benessere in pieno equilibrio col gusto.

Il canale di attivazione previsto erano le manifestazioni culturali e musei sparsi un po' per tutta l'Italia. Location all'esterno del Gran Teatro, la Triennale di Milano o Auditorium parco della Musica dovevano essere presidiate dallo stand Barilla.

Secondo l'agenzia, questo rappresentava il palcoscenico ideale per avvicinare il pubblico ad un **prodotto sano ed equilibrato** come la pasta integrale Barilla.

Il contesto era ottimale per due motivi come:

- consentiva di offrire un servizio piacevole a tutte quelle persone che non hanno mai la possibilità di seguire un evento culturale e consumare un pasto di qualità;
- il pubblico presente sarebbe stato indubbiamente preparato e interessato a provare il gusto di un prodotto naturale e genuino.

Il tutto, poi, sarebbe stato accompagnato da momenti di spiegazione da parte degli chef sulle ricette proposte e sull'arte di abbinare al meglio alcuni condimenti alla pasta integrale.

La parte di operatività doveva essere declinata con la promozione all'ingresso attraverso dei cartelloni e soprattutto dagli addetti che avrebbero consegnato al pubblico interessato/in target un invito. Presentando quest'ultimo allo stand Barilla il partecipante avrebbe potuto scegliere di provare un percorso culinario la cui dinamica era legata all'evento scelto.

L'engagement era incentrato sulla forma d'arte dell'evento scelto: abbinamenti di ricette ad una specifica musica, alle opere dell'artista protagonista o a i libri presentati rendendo possibile il modo per associare l'alimentazione al piacere di un'esperienza estetica e renderlo rilevante per il target. Al termine del percorso prescelto il partecipante avrebbe ricevuto un pack di pasta integrale Barilla in omaggio. L'immagine 39 illustra l'installazione prevista.

Inoltre, è stato fornito al cliente anche un tabella (tabella 14) nella quale erano riportati alcuni esempi e stime di contatti raggiungibili.

Tabella 14 eventi e previsione contatti “Integrale d’autore”. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma.

| EVENTO/ STRUTTURA | CITTÀ | CAPIENZA/ CONTATTI | MESE DI ATTIVAZIONE |
|----------------------|---------|-----------------------|------------------------|
| SALONE DEL LIBRO | TORINO | 300.000 CONTATTI | MAGGIO |
| AUDITORIUM P.M. | ROMA | 5.000 POSTI | MAGGIO |
| TEATRO REGGIO | PARMA | 1.200 POSTI | MAGGIO |
| TEATRO ALFIERI | TORINO | 2.000 POSTI | MAGGIO |
| TEATRO VERDI | FIRENZE | 1.500 POSTI | MAGGIO |
| TRIENNALE | MILANO | 12.000mq | MAGGIO |

Immagine 39 L’installazione “integrale d’autore”. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma



LA PAUSA INTEGRALE - *C'è tanto gusto nel restare leggeri* ha rappresentato la proposta che da subito ha lasciato favorevolmente colpito il cliente. Questo per un duplice motivo: sia perché nel vissuto di ognuno di noi, la pausa pranzo è da sempre vista come l'occasione per rimanere leggeri, **il momento per assumere cibi dal giusto contenuto calorico/energetico**, ma che non appesantiscano per il resto della giornata, sia perché questa proposta nasceva sulla scia del nuovo **trend USA del "Gourmet on Wheels"** che consiste nel cucinare piatti di qualità e ben cucinati su quattro ruote, in contrapposizione al vissuto meno edificante che solitamente si associa a questo tipo di mezzo.

Inoltre rappresentava un modo curioso di alterare la routine dell'ufficio con un evento edonistico finalizzato a creare *awareness* e *trial* a discapito del solito bar appropriandosi di una socialità condivisa. Assieme alle degustazioni di pasta integrale si sarebbero poi coinvolti gli avventori con illustrazioni delle ricette e i benefici di un pranzo integrale nel rispetto della leggerezza e del gusto. Un booklet agenda informativa ed un *sampling* di prodotto erano previsti come omaggiati per creare un ricordo della piacevole esperienza.

I canali di attivazione prescelti consistevano in tutte le zone ad alta densità di uffici in 4 città italiane (MI-RO-BO-TO) a cavallo tra i mesi di maggio e giugno. La strada creativa doveva essere declinata attraverso la creazione di un **tour Integrale Barilla** all'interno delle grandi città (immagine 40), in particolare in zone ad alta densità di uffici nel '*lunch hour*'. Il tutto preceduto da un volantinaggio che veicoli il seguente messaggio:

“ Domani Barilla Integrale offre il pranzo alle donne...”

Un taglio cool aspirazionale, facilmente condivisibile attraverso blog o social network per avvertire o invitare amici e colleghi a dei veri e propri *quality events*, ma su un vasto target sensibile a questo tipo di operazione.



Barilla Integrale: L'AMICA DELLE DONNE - *C'è più gusto ad essere donna.*

Proposta per andare in contro al target indicato dal cliente nel brief, rappresenta la strada creativa che in modo palese “strizza l’occhio” alle donne con riferimenti tutt’altro che celati ma ben evidenti e quasi urlati.

Infatti, questa proposta si sbilancia volutamente nella dimensione del target primario, cercando di creare un ‘bonding’ forte con un pubblico sempre più esigente e incline a scegliere il meglio per se stessa e per la sua alimentazione. L’*insight* si fondava sul più basilico dei meccanismi: il prodotto, per sue intrinseche caratteristiche, si elegge ‘enabler’ fondamentale della condivisione di momenti di piacere rilevanti e centrali nelle dinamiche di interazione del target. Quale piacere migliore per una

donna, di condividere momenti di piacere e benessere con chi le sa stare vicina: le sue amiche! Il *WOM* diviene così un potente media.

Il canale di attivazione era rappresentato da uno spazio dedicato (o un *concept store*) nelle città di o di MI o RO per 2 *weekends*. L'idea era quella di allestire uno spazio temporaneo dedicato al mondo femminile (immagine 41) che offrisse momenti rilassanti e divertenti legati alla cucina e alla cura della propria persona. Un luogo aperto a mostre artistiche e fotografiche, animato da incontri, presentazioni, *reading* e musica. La pasta integrale Barilla avrebbe rappresentato sempre il punto centrale attorno al quale far ruotare le attività e le esperienze di prodotto. Era stata anche paventata una possibile vendita dello stesso.

Immagine 41 – Il concept store Barilla integrale. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma.



La proposta, fu anche provvista di una formulazione di giornata tipo contenente numerosi appuntamenti come:

- Corsi di cucina basica/degustazioni;

- Nozioni di *food design* che insegnerà come cucinare e servire al meglio la Barilla Integrale;
- *Private reading*/ presentazione libri accompagnati da un sottofondo jazz;
- Lezioni di Yoga personalizzate con contenuti educazionali su benessere ed alimentazione;
- Brunch dal gusto raffinato e completo di Barilla Integrale con sottofondo musicale di un pianoforte; cavalcando magari la magia del cinema e reinterpretandola (ogni giorno il *brunch* potrebbe avere come tema un film).

Ovviamente il progetto per sua natura aveva la necessità di un supporto sia in fase di pre-lancio che nel *follow up*, per poter sfruttare al meglio la sua potenzialità mediatica. PR, digital e social networks avrebbero svolto un ruolo fondamentale nell'attivazione del target nella fase iniziale. Il materiale raccolto nell'on-air doveva essere un contenuto prezioso fortemente PRable da inseminare nella rete creando una scia comunicativa al progetto. Inoltre, in un mini-sito dedicato www.profumodipasta.it (o sezione del sito Barilla) era previsto un concorso nel quale Barilla Integrale ti dava la possibilità di vincere 'una cena integrale con le tue amiche' durante la quale chef e cameriere venivano a domicilio per farti vivere un'esclusiva cena integrale insieme alle compagne del cuore (immagine 42).

Immagine 42 la cena con le amiche offerta da Barilla integrale. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma.



SCOPRI IL GUSTO - Apprezza i sapori...«integralmente». Questa proposta nasce perché

Il senso del «gusto», oltre ad essere strettamente legato al piacere del mangiare, indica più genericamente il modo soggettivo con cui si vedono e apprezzano le cose del mondo. Per questo imparare a utilizzare al meglio il gusto vuol dire esaltare la propria capacità di godimento gastronomico e migliorare la qualità della vita. Allenare il gusto vuol dire apprezzare sapori più completi – integrali - in cui nessuna parte è sottratta al piacere del palato. Una capacità propria della sensibilità femminile più attenta a cogliere la complessità del mondo.

I canali di attivazioni prescelti erano stati individuati tra le manifestazioni artistiche/sportive e piazze con una numerica di 3 eventi nei mesi tra maggio e giugno. Questa idea si sbilanciava sulla dimensione del piacere, la volontà era quella di allestire uno spazio verde all'interno o in prossimità delle grandi manifestazioni artistiche e sportive (ma anche nelle piazze delle maggiori città) offrendo al pubblico - soprattutto femminile - un angolo dedicato a educare ed esaltare il senso del gusto. Un luogo dal sapore *eco-chic* in cui imparare a vivere la vita integralmente (dimensione naturale propria del benessere) e a scoprire anche il più nascosto *bouquet* di sapori dei condimenti abbinati alle nuove paste integrali Barilla.

A livello operativo era prevista una *tasting area* dove uno stand avrebbe offerto la possibilità di degustare ricette sane e gustose realizzate con la collaborazione dei migliori Chef Barilla. Ogni piatto doveva essere presentato accompagnato da una parure di servizio ecologica e di design. L'allestimento della stessa era stato pensato in chiave green con un prato verde a terra, piante e fiori, mobilio in materiali ecologico, tovaglette in bambù creano suggestioni eco-chic a portata di casalinga. Inoltre, parte dello stesso allestimento, sarebbe stato utilizzato per l'esposizione di *food design* che alludeva allo spot e suggeriva un nuovo gusto nelle modalità di presentazione dei piatti.

Per quanto riguarda la dinamica, ogni assaggio sarebbe stato presentato sottolineando il ruolo che ciascun ingrediente riveste nella realizzazione del piatto. Assieme a questo, ciascun ospite sarebbe stato invitato a compilare una card di valutazione del piatto sulla base dei 5 gusti primari: amaro, aspro, dolce, salato e umami³⁴. Ogni piatto doveva essere accompagnato da un bicchiere di vino in grado di valorizzare l'esperienza e diventare ulteriore occasione di «educazione» al gusto.

Tabella 15 eventi e previsione contatti "scopri il gusto, apprezza i sapori integralmente". Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma.

| EVENTO/ STRUTTURA | CITTÀ | CONTATTI | MESE DI ATTIVAZIONE |
|------------------------------|--------------|------------------|--------------------------------|
| INTERNAZ. DI TENNIS | ROMA | 200.000 CONTATTI | MAGGIO |
| RIMINI WELLNES | RIMINI | 195.000 CONTATTI | MAGGIO |
| FEST. DEL FITNESS | FIRENZE | 200.000 CONTATTI | MAGGIO |
| PIAZZA DI SIENA | ROMA | 25.000 CONTATTI | MAGGIO |
| MONDO FITNESS | ROMA | 30.000 CONTATTI | GIU-SETT. |

In ultima istanza, l'agenzia fornì alcuni esempi di manifestazioni in target con la relativa stima di contatti sintetizzati nella tabella 15.

³⁴ **Umami** (giapponese: 旨み、旨味、うまみ) è uno dei cinque gusti fondamentali percepiti dalle cellule recettrici specializzate presenti nel cavo orale umano (gli altri sono "dolce", "salato", "amaro" ed "aspro"). In lingua giapponese significa "saporito" e indica per la precisione il sapore di glutammato, che è particolarmente presente in cibi come la carne, il formaggio ed altri alimenti ricchi di proteine.

3.5.3 Da sei strade creative a due: il debrief.

Dopo aver presentato le proposte al cliente, l'agenzia è rimasta in attesa che lo stesso effettuasse una prima scrematura dalla quale poi sarebbero uscite le proprie preferenze in termini di strade creative. Il *feedback* ricevuto da Barilla era allo stesso tempo chiaro (in quanto aveva individuato due delle sei strade creative) ma impegnativo (in quanto si chiedeva una declinazione delle proposte più pratica con tutto ciò che comportava in termini di budget da stanziare e tempistiche necessarie e alcuni punti da approfondire).

Infatti, tipica di questa fase è il progressivo scollamento dall'attività di creatività vera e propria (in quanto essa è terminata con la formulazione delle strade creative) e l'inizio di una graduale attenzione alle dinamiche più pratiche, seppur ancora abbastanza lontane dalla quella che può essere definita operativa al 100%.

Le due strade creative scelte dal cliente furono:

- LA NATURA DEL GUSTO - *Il gusto di scegliere la strada più naturale;*
- LA PAUSA INTEGRALE - *C'è tanto gusto nel restare leggeri.*

Nello specifico il *debrief*, ricevuto dopo la presentazione delle strade creative, conteneva, oltre all'individuazione delle 2 prescelte, alcuni punti che il cliente riteneva dovessimo approfondire per elaborare una proposta più aderente alle loro esigenze sia sotto il profilo ancora concettuale che pratico. Per quanto riguarda la revisione del *concept*, Barilla elaborò le seguenti richieste:

Per quanto riguarda la prima proposta, LA NATURA DEL GUSTO - *Il gusto di scegliere la strada più naturale:*

- Sostituzione del copy in : VIVERE INTEGRALMENTE - *Il gusto di scegliere la strada più naturale;*

- Rendere più “integrale” l’evento, riorganizzando gli asset per avvicinare la proposta agli aspetti caratterizzanti Barilla Pasta Integrale come il verde, area aperta, movimento e benessere;
- Rivisitare concettualmente il legame tra l’attività di Pic-Nic ed il prodotto.

La richiesta esplicitata nel primo punto mirava ad una sostanziale modifica degli asset di significato sottostante all’attivazione nella quale saranno inseriti degli elementi che mirino a comunicare un “Quality time” che solo la pasta Barilla Integrale può donarti. Per il secondo punto le richieste sono molto chiare e condivisibili, quello che risulta più interessante (e anche più difficile da comprendere) è rappresentato dall’ultima richiesta. Il cliente aveva esternato quella che, a suo parere, era un’incongruenza tra il prodotto e il canale entro il quale esso sarebbe stato attivato. Infatti, a Parma, ritenevano che l’evento Pic-nic si portasse dietro, nel background culturale dell’italiano medio, un’altra tipologia di pasto da consumare individuato più in forme fugali quali panini, ecc. che in un piatto di pasta Integrale Barilla. In tutto questo, il legame pic-nic e pasta poteva forviare e mettere fuori strada il target stressando un legame, un abbinamento che nel consumatore non è così immediato.

Mentre, per quanto riguarda la seconda proposta (LA PAUSA INTEGRALE - *C’è tanto gusto nel restare leggeri*), il debrief recitava:

“Confermato l’interesse nel profilare e nell’essere espliciti, sia nel Visual che nel Tone of Voice, con lo scopo di affascinare l’universo femminile; da evitare però dichiarazioni chiare che porterebbero all’esclusione di quello maschile.”

La preoccupazione del cliente era quella di escludere una parte, seppur marginale, del target utilizzato un codice comunicativo troppo, o del tutto, sbilanciato verso il “gentil sesso”. Questo si traduceva in una nuova attenzione alla scelta di colori, font, messaggi e altro ancora che dovevano essere ridefiniti in maniera tale da “strizzare l’occhio” al mondo femminile ma non in modo prevaricante verso quello maschile.

Se queste erano le richieste di una rivisitazione di *concept* delle due proposte, a livello più operativo l’indicazione del cliente era univoca per

entrambe, salvo poi la diversa declinazione che per natura stessa della strada creativa doveva essere fatta: **integrarle con un circuito di centri commerciali.**

Per quanto riguarda la proposta “VIVERE INTEGRALMENTE” questo significava andare ad individuare delle aree verdi dove poter inscenare l’attivazione e un circuito di centri commerciali non troppo distanti come alternativa.

Mentre per “LA PAUSA INTEGRALE” ci si chiedeva di selezionare un circuito di centri commerciali ad alto potenziale di visite e con la peculiarità di essere collocati in zone ad alta concentrazione di uffici. A tutto questo bisogna aggiungere l’individuazione di aree contenenti grandi agglomerati di strutture direzionali da poter raggiungere agevolmente con il “*gourmet on wheels*” e ovviamente il mezzo adatto con il quale inscenarlo.

3.5.4 Il follow-up del 22 Marzo 2011. La declinazione delle due nuove strade creative: la fase progettuale entra nel vivo.

Il *follow-up* successivo al *debrief* venne presentato al cliente quasi un mese dopo le prime proposte datate 21 febbraio 2011. Infatti, il giorno 22 marzo 2011, avvenne la *call* telefonica con Barilla alla quale tutti gli *accounters* dedicati al progetto e il sottoscritto parteciparono per esporre le nuove strade creative rielaborate e riprogettate secondo le indicazioni contenute nel *debrief*.

VIVERE INTEGRALMENTE presentato al cliente era stato rivisitato molto rispetto alla proposta precedente della quale non conservava nemmeno più il copy. Questo non a caso visto che il nostro lavoro di restyling era incentrato sul trasformare l’evento (nato come pic-nic) in una manifestazione nella quale doveva essere comunicato l’importanza di vivere avendo come obiettivo il benessere (sempre inteso nella sua accezione olistica). Questa proposta doveva essere letta con una chiave di volta diversa in quanto il *vivere integralmente* diventava un appuntamento, invito e un consiglio. Il nostro sforzo si concentrò nel ricercare gli elementi della «buona vita» per associarli all’*identity* di Pasta Integrale Barilla

riconducendola al luogo migliore dove poter passare il tempo, immaginando i valori positivi, le sensazioni di benessere che conosciamo e provando a visualizzarle **all'interno di un parco** immerso nel verde nel centro di Roma. Il parco, mantenuto come location anche della nuova proposta, diventava lo scenario di ispirazione per l'area Pasta Integrale Barilla, anche all'interno dei **centri commerciali**.

L'EVENTO:

Tutta la proposta verteva sull'organizzazione di **un evento** che si sarebbe dovuto svolgere il giorno 12 giugno 2011 a Villa Borghese che con i suoi circa 80 ettari di superficie si attese come il terzo parco pubblico più ampio della capitale. Vivere Integralmente diventava un appuntamento per le giovani donne e chi le accompagnava potendo contare su un programma studiato per offrire il meglio ottenibile da una domenica in città con tutto il gusto della Pasta Integrale Barilla. L'intero programma doveva essere incentrato sulla creazione di un *Quality Time* che a sua volta poggiava le basi su 4 pilastri ben solidi come (vedi immagine 43):

- **Gusto:** Gli Chef Barilla e la pasta Integrale dovevano essere i veri protagonisti della giornata. Ogni piatto sarebbe stato raccontato con cura per le sue peculiarità e ricette;
- **Movimento:** corsi di aerobica, gag, *stretching*, sport di gruppo, staffette, tornei, passeggiate in bicicletta;
- **Relax:** sdraio, libri, musica e... una festa organizzata anche per i piccoli. Quest'ultimi sarebbe stati assistiti da animatori, mentre i genitori si godevano la domenica;
- **Benessere:** un istruttore di Yoga ed un massaggiatore per l'area benessere offrendo gratuitamente la loro esperienza.

Infine la scelta dei canali comunicativi doveva essere coerente sia con il target che con la tipologia di attivazione che avevamo ripensato. Non a caso si optò per l'individuazione *locations* frequentate principalmente da donne sia per i loro impegni personali sia per quelli legati alla prole. Risultò abbastanza naturale andare a proporre il presidio di posti come Asili Nido, centri estetici, centri Yoga/Pilates, ecc. Mentre, per quanto riguarda le

modalità, la nostra proposta preveda Direct E-Mailing e Special Mailing Fitness/Wellness.

Immagine 43 I pilastri del vivere integralmente. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma.



I CENTRI COMMERCIALI:

Il secondo canale di attivazione proposto per questa strada creativa era rappresentato dalla creazione di un circuito di Centri Commerciali nei quali immaginare la declinazione dell'attivazione in spazi chiusi. Infatti l'evento sarebbe stato solo il lancio del CC tour il quale avrebbe ricreato all'interno dei centri commerciali il mondo di riferimento espresso nel parco pubblico con l'ovvia complicità di avere a disposizione un'area di gran lunga più ristretta e circoscritta (max 6m x 6m).

Gli allestimenti previsti si constavano in 2 possibili set up:

1. Un'area aperta che grazie a selezionati elementi (pouf, biciclette, spighe, sdraio, staccionate...) permetteva al pubblico di gustare la

Pasta Integrale Barilla comodamente, e poter conoscere la campagna Vivere Integralmente con i suoi valori annessi.

2. Un'area chiusa (box) che attraverso suoni, odori, colori e immagini incuriosiva il pubblico permettendogli, una volta dentro, di vivere un'esperienza sensoriale completa.

L'immagine 44 illustra il *render* di quello che avevamo immaginato come installazione nei vari centri commerciali.

Immagine 44 L'installazione Vivere Integralmente all'interno dei CC. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma



In allegato alla presentazione erano presenti alcuni *Visual* allo scopo di rendere ulteriormente chiaro il *rational* sottostante alla proposta e le nuove sfaccettature dell'attivazione. Ne sono stati proposti due, uno più funzionale nel quale fossero ben chiari gli elementi della proposta (*visual 1*) e uno

incentrato principalmente sull'elemento emozionale dalla strada creativa (*visual 2*). Tutto questo per premettere al cliente di scegliere o suggerire delle correzioni partendo da una base già ben solida.

Visual 1 La declinazione grafica basata sugli elementi della strada creativa “vivere integralmente”. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma.

The advertisement features a bright yellow background. At the top, the text "vivere integralmente" is written in a stylized, dark red font. Below it, a yellow ribbon banner contains the text "Il gusto di scegliere la strada più naturale". In the center, a bundle of whole wheat spaghetti is the focal point, surrounded by various pasta shapes: a farfalle, a farfalla, a farfallone, and a farfallone. The bundle is encircled by a white ring. Four circular icons are positioned around the ring: a white silhouette of a person jumping (top), a white silhouette of a person sitting (bottom left), and a white silhouette of a person holding a glass (bottom right). At the bottom center, the Barilla logo is displayed in a red oval, with the word "Integrale" written in a white script font below it.

Visual 2 La declinazione grafica basata sull'elemento emozionale della strada creativa "vivere integralmente".
Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma.



Una volta presentata la prima proposta modificata, andammo durante la *call* a presentare la diversa declinazione della seconda: LA PAUSA INTEGRALE - *C'è tanto gusto nel restare leggeri.*

La seconda proposta conserva ancora il nome iniziale e prevedeva la creazione di un tour itinerante in Italia da effettuare sostanzialmente in due modalità diverse ma che all'occorrenza potessero essere complementari l'una con l'altra:

Gourmet On Wheels (GOW) inscenato con automezzo dedicato (*Territory Tour*);

Circuito di CC nei quali allestire uno stand interno (CC Tour).

In pratica, per assecondare la richiesta del cliente, avevamo progettato un tour con dinamiche scandite come illustrato nella tabella 16.

Tabella 16 "La pausa integrale Tour". Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma.

| <i>IL TOUR</i> | |
|-----------------------|-------------|
| LUN | On Weels |
| MAR | On Weels |
| MER | On Weels |
| GIO | |
| VEN | CC |
| SAB | CC |
| DOM | CC |

L'ambivalenza della proposta era stata studiata per avere la possibilità di comunicare due messaggi differenti come:

- La Pausa Integrale è offerta da Pasta Integrale Barilla, a pranzo, quando in prossimità degli uffici si ferma Il *TEAM del gourmet on wheels*;
- È la pausa per te e per la tua famiglia nel mezzo di un'intensa giornata di shopping nei CC.

Andiamo ora ad analizzare singolarmente le due declinazioni della proposta iniziando dal Territory Tour e successivamente il C.C. Tour.

TERRITORY TOUR

Per quanto concerne il Territory Tour, la proposta prevedeva di andare a definire con chiarezza alcuni elementi come:

- Individuazione e selezione del/dei mezzi

Utilizzare il mezzo giusto era di fondamentale importanza. Le caratteristiche che doveva avere erano riconducibili alla necessità che fosse fornito di una strumentazione tale da poter permettere la preparazione di cibi e che fosse inerente e coerente con l'immagine di Barilla. A queste esigenze, si aggiungeva il dilemma sulla dimensione del mezzo, ovvero se optare per un Truck modulare o qualcosa di più piccolo. La scelta condizionava ovviamente anche le modalità con le quali inscenare il tour in quanto il grande automezzo aveva delle limitazioni in termini di percorribilità di alcune zone, ma impatto e visibilità maggiore, oltre a capacità produttiva (in termini di pasta/ora) decisamente superiore. Il veicolo più piccolo risultava più snello e adatto a percorrere determinati percorsi ma sfavorito in quanto a capacità produttiva e impatto. Alla fine si optò per percorrere la strada che portasse all'individuazione di qualcosa di più piccolo ma più caratterizzante trovato in un veicolo (mostrato nell'immagine 45) denominato Ape Kitchen.

- Allestimento e customizzazione del/dei mezzi;

Questo punto, riguardava solo il processo di customizzazione del mezzo in quanto l'Ape Kitchen era già allestita ed attrezzata per la produzione di pasta.

- Selezione delle aree ufficio e presidio attraverso 2/3 *Key Points* della zona;

In questa fase proponemmo al cliente di fornirci alcune indicazioni in base alle quali andare ad individuare determinate zone da presidiare con il nostro mezzo offrendo il pasto a tutti coloro che si fossero avvicinati.

- Centro Storico Tour On Wheels;
- OSL e allestimento area.

Immagine 45 L'Ape Kitchen. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma.



Gli “*stop*” del *Gourmet on wheels* dovevano essere accompagnati dall’allestimento di un’area dove il pubblico avrebbe potuto trascorrere la pausa pranzo mangiando e rilassandosi.

Inoltre, avevamo previsto un’ “*area lounge*” dove un massaggiatore/trice, utilizzando una particolare sedia, avrebbe praticato a tutte le donne uno speciale “massaggio da ufficio” (5 min – non previsto svestimento)utile a scaricare le tensioni accumulate nel corso della mattinata (immagine 46).



Per quanto riguarda la fase di comunicazione, invece, essa era tutta concentrata nel "PRE-LAUNCH" in quanto i giorni che avrebbero preceduto il tour sarebbero stato dedicati ad una comunicazione territoriale con annesso omaggio per le donne rappresentato da una spiga contenente l'invito in modo tale da investirle del ruolo di "ambasciatrici dell'attività". Inoltre si era paventata la possibilità di prevedere delle Affissioni e volantinaggio presso i luoghi di interesse affiancati all'attività di PR con lo scopo di informare le persone dell'evento del giorno successivo. L'immagine 47 illustra la fase di comunicazione.

CC TOUR

La declinazione della seconda proposta (LA PAUSA INTEGRALE - *C'è tanto gusto nel restare leggeri*) nel circuito di Centri Commerciali prevedeva che il *Gourmet on wheels* sarebbe stato legato alla selezione di un circuito di CC in modo da massimizzare la comunicazione territoriale Non si trattava nient'altro che prevedere l'attivazione, che prima avevamo paventato all'esterno, all'interno dei CC.



La pausa pranzo sarebbe rimasta comunque come momento privilegiato per offrire ai visitatori dei CC di assaggiare il gusto di Pasta Integrale Barilla e inoltre era in fase di valutazione la possibilità di riportare il mezzo all'interno dell'area commerciale come illustrato nell'immagine 48.

Senza alcun dubbio, la fase più impegnativa di tutta la progettazione di questa declinazione fu l'individuazione di un circuito di CC con le seguenti caratteristiche da sottoporre al cliente:

- 20 centri commerciali che avrebbero costituito un circuito GOLD rappresentato da centri PRIME rating AAA;
- strutture con spazi a disposizione di 6m x 6m (in quanto l'installazione era di queste dimensioni);
- con una media di 100.000/120.000 visitatori per week-end (domenica aperta);
- con una media di 80.000/90.000 visitatori tra il giovedì ed il sabato;

- Prevedere, all'interno del circuito, centri nelle vicinanze degli uffici e delle zone lavorative (evidenziati dal colore rosso).

In allegato 1 si fornisce tabella completa circuito centri commerciali GOLD.

Inoltre, come per la prima strada creativa, presentammo due *visual* con le stesse premesse fatte per i due precedenti.

Immagine 48 LA PAUSA INTEGRALE - C'è tanto gusto nel restare leggeri. Il CC Tour. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma.



Visual 3 La declinazione grafica basata sugli elementi della strada creativa “la pausa integrale”. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma.

The advertisement features a warm, golden-brown background. In the upper left, there are elegant, swirling flourishes that resemble stylized wheat stalks or decorative flourishes. On the right side, a silhouette of a woman is captured in a dynamic, jumping pose, with her arms and legs extended, conveying a sense of lightness and movement. The text is arranged in the lower-left quadrant. The words "LA PAUSA" are in a clean, white, sans-serif font. Below it, the word "INTEGRALE" is rendered in a large, bold, textured font where each letter is filled with a pattern of small, dark, irregular shapes, possibly representing grains or seeds. Underneath "INTEGRALE" is the tagline "C'è tanto gusto nel restare leggeri" written in a flowing, white script font. At the bottom center, the Barilla logo is displayed, consisting of the word "Barilla" in white inside a red oval, with the word "Integrale" written in a white script font directly below it.

LA PAUSA
INTEGRALE
C'è tanto gusto nel restare leggeri

Barilla
Integrale

Visual 4 La declinazione grafica basata sull'elemento emozionale della strada creativa "la pausa integrale". Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma.

LA PAUSA
INTEGRALE
C'è tanto gusto nel restare leggeri

Barilla
Integrale

The advertisement features a woman with brown hair, wearing a white button-down shirt and a dark belt with a large circular buckle, smiling as she holds a red apple. She is carrying a brown shopping bag that contains a red box of Barilla Integrale flour. The background is a blurred outdoor setting, possibly a market or street. The top of the ad has a yellow gradient background with the text 'LA PAUSA INTEGRALE' and the tagline 'C'è tanto gusto nel restare leggeri'. The bottom of the ad has a brown gradient background with the Barilla logo and the word 'Integrale'.

In conclusione della presentazione, fornimmo al cliente un confronto in termini di contatti stimati delle due diverse strade creative. L'immagine 49 contiene i risultati.

Immagine 49 VIVERE INTEGRALMENTE - LA PAUSA INTEGRALE – Confronto contatti stimati. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma.



3.4.5 La scelta del cliente: LA PAUSA INTEGRALE- *C'è tanto gusto nel restare leggeri. Il termine della fase progettuale.*

Dopo la presentazione del 22 marzo 2011, il cliente ci palesò la volontà di comunicare il giorno successivo la scelta definitiva che avrebbe effettuato. Come stabilito, il giorno successivo apprendemmo dal Brand manager stesso che la loro scelta era ricaduta sulla proposta denominata: **LA PAUSA INTEGRALE- C'è tanto gusto nel restare leggeri.** La motivazione che apportò fu sostanzialmente che questa strada creativa rappresentava il giusto compromesso tra “il vecchio” e “il nuovo”. In quanto presidiava i centri commerciali (attivazione già fatta nel 2010 da Barilla e che aveva

portato buoni risultati)ma aveva un elemento di novità rappresentato dal *GOW*. L'interesse molto esplicito da parte del cliente nel presidio dei CC è dovuto, oltre agli ottimi risultati già ottenuti, al fatto che nei centri commerciali vi è la vicinanza tra luogo di assaggio e acquisto del prodotto. Ovvero, una volta che il consumatore ha provato il prodotto ha la possibilità di acquistarlo nell'ipermercato posto all'interno dello stesso CC. Questo, avendo ben in mente che ogni attivazione ha lo scopo di incrementare le vendite, è un fattore da non sottovalutare. Non a caso, nella parte operativa riguardante il tour dei CC è stata implementata una promozione di cui parleremo successivamente.

Una volta comunicatoci la scelta, apprendemmo anche i punti del *debrief* che potremmo sintetizzare in:

- Definizione nel dettaglio dell'operatività e dell'interpretazione grafica dell'evento focalizzando la comunicazione sugli elementi di salute & benessere autentici (mood tipicamente *food* e “poco *lounge*”);
- Revisione e verifica della *roadmap* in modo da allinearla ai nuovi vincoli di budget, cercando di mantenere comunque il focus sul presidio dei CC con un'equa copertura del territorio;
- Definizione di una *timesheet* dell'attività e delivery (obiettivo di partire con la prima tappa entro fine maggio).

Il 13 Aprile 2011 si tenne l'ultimo incontro per quanto riguarda la fase progettuale nel quale presentammo la strada creativa scelta dal cliente affinata e ripensata in base agli elementi emersi nel *debrief* del 22 marzo 2011. Tra le prime modifiche apportate ci fu proprio una rivisitazione del *Rational* sottostante all'attivazione in relazione ai nuovi obiettivi.

Concentrammo il *concept* su due *key element*:

1. **La pausa:** intesa come il momento necessario per il benessere psicofisico di ogni individuo;
2. **Pasta Barilla Integrale:** intesa come partner ideale per completare le tue pause bilanciando la nutrizione ed il gusto.

LA CREATIVITÀ.

Una volta definito il circuito dei CC nelle sue declinazioni differenti, presentammo tutta la parte inerente alla creatività e agli allestimenti. In buona sostanza ci concentrammo sulla declinazione grafica di 3 differenti mood quali:

- **Area “food”**

Enfatizza l’aspetto palatale e di gusto con un linguaggio che alterna l’istituzionalità all’iconografia. Sottolineando nei toni e nei visual l’elemento della leggerezza legato al discriminator della proposizione (visual 5 e 6);

- **Area “Binomio Donne/Leggerezza”**

Il target assume l’importanza primaria ponendo la donna e la leggerezza (prodotto) al centro della creatività. Il trattamento esecutivo utilizzato prevede da una parte l’utilizzo della fotografia (still life)dall’altra delle illustrazioni (visual 7 e 8);

- **Area “iconografica sull’occasione di consumo”**

Centralità dell’occasione di consumo con visual che richiama la pausa pranzo. Vengono sottolineati gli elementi tipici dell’occasione di consumo connotando fortemente l’attività.

La declinazione grafica rappresenta una scelta tutt’altro che facile in quanto sarà la veste grafica dell’intera attivazione. L’elemento del *Visual* è la prima cosa che colpisce i consumatori che si avvicinano allo stand oltre ad essere declinato su ogni elemento dell’installazione, dallo stand a materiali come il *leaflet*. I 3 *mood* presentati andavano a toccare 3 aree dell’immaginario collettivo molto differenti e avevano altrettanti codici comunicativi.

Il primo è incentrato più sull’elemento caratterizzante il prodotto in quanto appartiene alla categoria alimentare. In entrambe le declinazioni comunica molto bene come la pasta integrale possa essere leggera ma consumata con quel gusto tipico di un buon piatto di pasta. Scartata da cliente in quanto il codice rappresentato dalla forchetta è stato abbandonato

da Barilla in modo graduale negli anni seppur ha rappresentato un forte segno distintivo del brand negli anni passati.

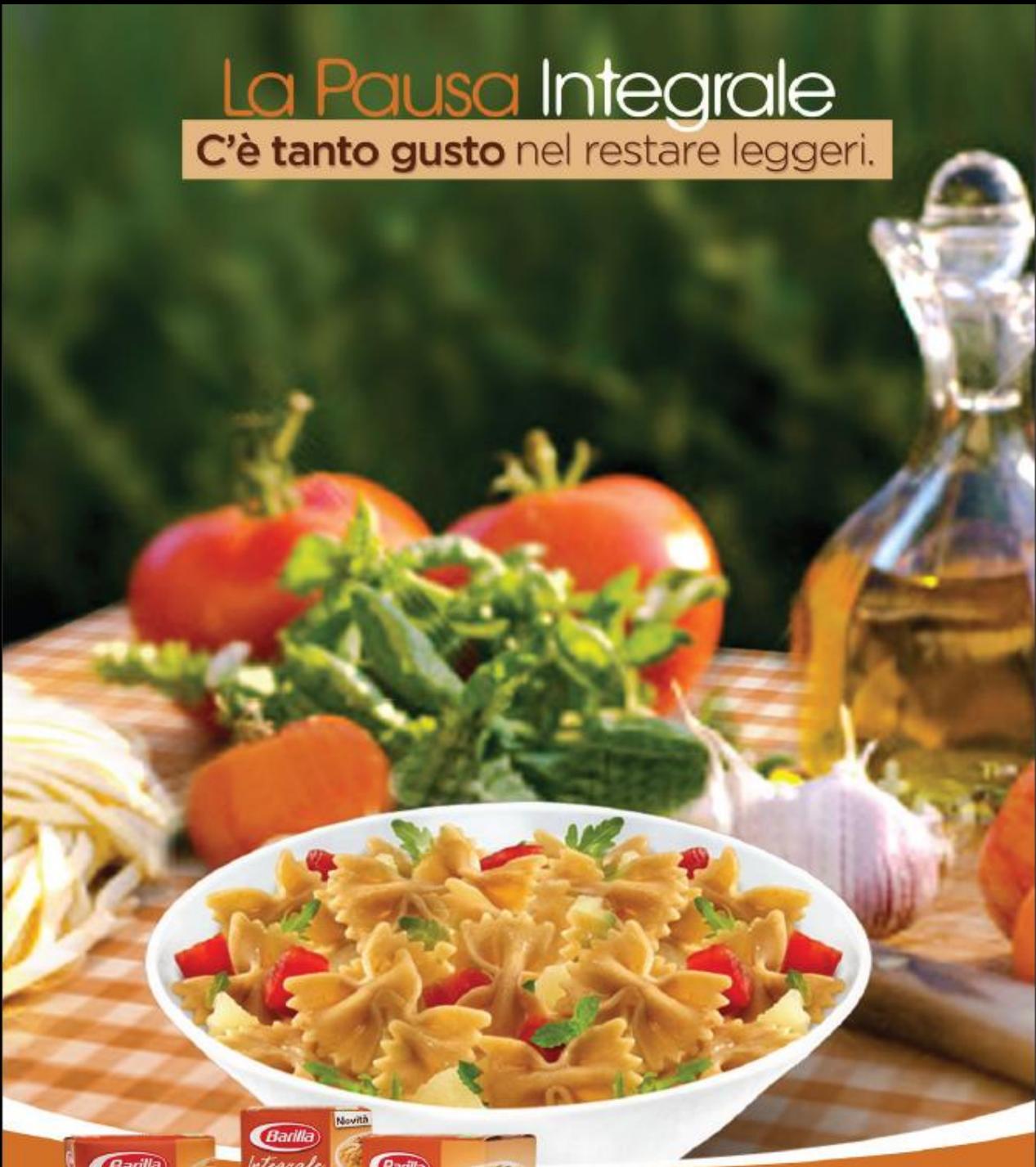
Per quanto riguarda il secondo, si è cercato di stressare il rapporto tra il principale target del prodotto (la donna) e il concetto di leggerezza. Con qualche modifica (l'inserimento anche di una figura maschile per non escluderlo del tutto l'universo degli uomini) rappresenterà, come si vedrà in seguito, la scelta del cliente.

Il terzo *mood*, invece, rappresenta l'occasione di consumo del prodotto rifacendosi a elementi tipici sia dell'orario (orologio) sia ad un codice mirato a comunicare l'atto del mangiare un piatto di pasta. Da subito scartato dal cliente in quanto, a suo parere, troppo evocativo di un'altra occasione di consumo, come il pic-nic.

Visual 5 La declinazione grafica del mood "food" 1di 2. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma.

La Pausa Integrale

C'è tanto gusto nel restare leggeri.



The image features a central white bowl filled with farfalle (butterfly) pasta, garnished with fresh cherry tomatoes and green herbs. The bowl sits on a wooden cutting board. Surrounding the board are various fresh ingredients: two large red tomatoes, a bunch of green leafy herbs, a whole head of garlic, and a glass bottle of olive oil. The background is a soft-focus green, suggesting an outdoor setting.



Four boxes of Barilla Integrale pasta are displayed in the foreground. From left to right, they are: Penne Rigate, Farfalle, and two other varieties. The boxes are arranged in a slightly overlapping manner, showing different pasta shapes and the Barilla logo.



The Barilla logo is prominently displayed in the bottom right corner, featuring the brand name in a red oval with the word "Integrale" written in a cursive font below it.

La Pausa Integrale

C'è tanto gusto nel restare leggeri.

The advertisement features a central visual equation. On the left, a red tomato, a sprig of green basil, and a single piece of farfalle pasta are arranged horizontally, separated by plus signs. This entire group is enclosed in large, light-colored square brackets. Below the brackets is an equals sign, represented by two horizontal bars. To the right of the equals sign, a silver fork is shown holding a single piece of farfalle pasta, which is garnished with a small piece of tomato and a basil leaf. This visualizes the concept of combining ingredients to create a balanced meal.

At the bottom left, four boxes of Barilla Integrale pasta are displayed. The boxes are in various colors (red, orange, yellow) and feature images of the pasta and its preparation. The top-left box is labeled 'PENNETTE RIEGATE', the top-middle 'NOVA', the top-right 'TARALLI', and the bottom-left 'PAGLIACCINI'.

The Barilla logo, consisting of the word 'Barilla' in white inside a red oval, is positioned above the word 'Integrale' in a white, cursive script font.

Visual 7 La declinazione grafica del mood “binomio donne/leggerezza)” 1di 4. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma.

LA PAUSA INTEGRALE

C'è tanto gusto
nel restare leggeri



The advertisement features a woman with long dark hair, wearing a yellow sleeveless top and light blue jeans, walking away from the camera through a vast field of golden wheat. The scene is bathed in the warm, golden light of a setting or rising sun, creating a serene and peaceful atmosphere. In the foreground, several boxes of Barilla Integrale pasta are displayed, including varieties like Pennette Rigate, Mezze Penne Rigate, Farfalle, and Spaghetti. The Barilla logo and the word 'Integrale' are prominently featured in the bottom right corner of the advertisement.

Visual 8 La declinazione grafica del mood “binomio donne/leggerezza)” 2di 4. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma.

LA PAUSA
integrale

C'è tanto gusto nel restare leggeri

Barilla
Integrale
PENNETTE RIGATE

Barilla
Integrale
MEZZE PENNE RIGATE

Barilla
Integrale
TARALLE

Barilla
Integrale
PENNETTE

Barilla
Integrale

Visual 9 La declinazione grafica del mood “binomio donne/leggerezza)” 3di 4 Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma.

The advertisement features a warm, golden-brown color palette. At the top center is a circular logo with a wheat stalk. Below it, the headline reads "La Pausa Integrale" in a clean, sans-serif font, followed by "C'è tanto gusto nel restare leggeri." in a more elegant, slightly italicized font. The central visual is a thin, brown line-art silhouette of a woman with her arms raised in a joyful, dancing pose. She stands in a field of tall wheat stalks. Various pasta shapes, including farfalle, shells, and bow-ties, are scattered throughout the field, some appearing to grow from the wheat. In the bottom left corner, several boxes of Barilla Integrale pasta are displayed, showing different varieties like Penne Rigate and Farfalle. In the bottom right corner, the Barilla logo is prominently displayed above the word "Integrale" written in a cursive script.



The advertisement features a warm, golden-brown color palette. At the top center is a circular logo with a stylized wheat stalk. Below it, the headline reads "La Pausa Integrale" in a serif font, followed by "C'è tanto gusto" in a bold serif font and "nel restare leggeri." in a script font. The middle section contains three line-art sketches of women in elegant, flowing dresses, captured in dynamic, dancing poses. The bottom half of the image is dominated by a field of wheat stalks. In the foreground, several boxes of Barilla Integrale pasta are displayed, including varieties like Penne Rigate, Farfalle, and Farfalle. The Barilla logo and the word "Integrale" are prominently displayed in the bottom right corner.

La Pausa Integrale
C'è tanto gusto
nel restare leggeri.

Barilla
Integrale

Visual 11 La declinazione grafica del mood “occasione di consumo)” 1di 1. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma.

la pausa integrale

C'è tanto gusto
nel restare leggeri

Barilla
Integrale

The advertisement features a central chalkboard with a wooden frame, set against a background of an orange and white checkered pattern. On the chalkboard, the title "la pausa integrale" is written in white chalk at the top. Below it, a clock face is drawn with white chalk, where the numbers are replaced by various types of pasta (farfalle, shells, and bow-ties) arranged around the perimeter. A white arrow points to the top of the clock, and another points to the right. A grey smudge is visible on the clock face. Below the clock, the phrase "C'è tanto gusto nel restare leggeri" is written in white chalk. In the bottom left corner, a white bowl is filled with a pasta salad of farfalle, shells, and bow-ties, garnished with red tomatoes and green herbs. In the bottom right corner, the Barilla logo is displayed in a red oval, with the word "Integrale" written in a white script font below it.

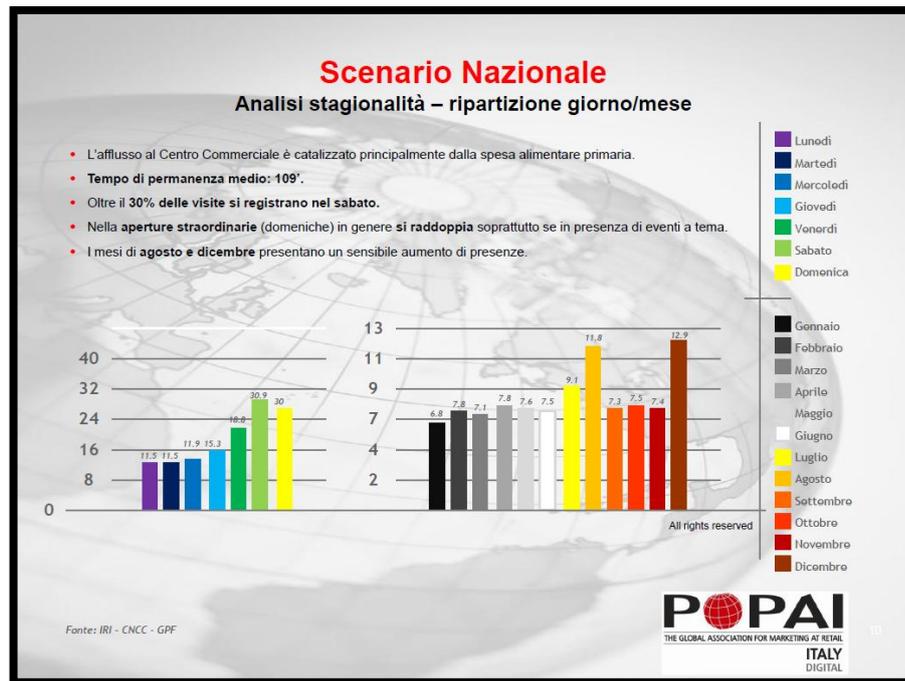
Di seguito andrò ad analizzare singolarmente la declinazione sia del:

- Canale dei centri commerciale;
- Canale del *GOW*.

LA DECLINAZIONE NEI CENTRI COMMERCIALI: IL CIRCUITO.

Dopo la riformulazione del nuovo concept, passammo a presentare una versione aggiornata del circuito dei centri commerciali in base alle disponibilità degli spazi degli stessi CC che prendeva il numero di circuito 2.0 (in allegato 2 al capitolo). Di questo, presentammo due declinazioni in modo da mettere il cliente nella miglior condizione di scegliere in quanto differivano per durata (uno prevedeva sosta estiva e l'altro no) e l'implementazione in contemporanea del *GOW*. Un'altra motivazione per la quale ci trovammo a stilare due circuiti differenti furono i dubbi espressi dal cliente sull'affluenza di alcuni CC posti nelle vicinanze delle grandi città nel periodo estivo, da sempre causa dello sfollamento dei grandi tessuti urbani. Di tutta risposta fornimmo, in sede di presentazione, anche una ricerca di mercato (immagine 50) nella quale emergeva con chiarezza come lo scetticismo del cliente fosse del tutto infondato in quanto, alla stregua di Dicembre, Agosto era uno dei mesi considerati di "alta stagione".

Inutile dire che la difficoltà maggiore che abbiamo affrontato è stata quella di individuare dei centri commerciali che avessero a disposizione degli spazi da noleggiare di almeno 36mq². Quello che può sembrare un banale vincolo imposto dal fatto che la struttura dello stand (di dimensioni pari a 6mt X 6mt) ci era stata fornita dallo stesso cliente, si dimostrò essere una brutta "gatta da pelare" in quanto non tutti i centri commerciali possiedono queste metrature per il noleggio.



LA DECLINAZIONE NEI CENTRI COMMERCIALI: LA GIORNATA TIPO E LA STRUTTURA.

Un'ulteriore richiesta del cliente alla quale abbiamo tentato di dare una risposta è stata la formulazione di una giornata tipo per quanto riguarda la declinazione della strada creativa nei centri commerciali. In altre parole, Barilla voleva capire la cadenza delle attività che tutto lo staff avrebbe inscenato durante i giorni di attivazione declinati con una buona dose di precisione e condita con gli orari. L'agenda prevedeva le seguenti attività:

Ore 10.30

Arrivo nel centro commerciale del personale per prepararsi.

Ore 11.15

Le hostess cominceranno a promuovere l'iniziativa ingaggiando il target di riferimento mentre gli chef inizieranno a preparare la cucina.

Ore 12 –15

Prevista massima affluenza, massima concentrazione attività di sampling pasta. Intrattenimento clienti/consumatori.

Ore 12 –18

Attività di Qualitative Research con duplice finalità: raccontare le proprietà organolettiche della pasta integrale e raccogliere feedback sul prodotto stesso.

Ore 18.15 –20

Proseguimento attività di sampling pasta e Qualitative Research.

Per quanto riguarda la struttura, invece, questa ci è stata fornita dal cliente stesso in quanto ricevuta in eredità dall'attivazione del 2010. Si tratta sostanzialmente di un gazebo di legno dalle dimensioni di 6mt per altrettanti 6mt lineari e un totale di superficie calpestabile al proprio interno di 36mq² (immagine 51). Le novità che abbiamo proposto erano incentrate sul riallestimento con la nuova creatività (immagine 52) e l'ottimizzazione in termini di elementi per permettere un aumento della capacità produttiva.

Immagine 51 La struttura nei CC. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma.



Immagine 52 L'applicazione della creatività sulla struttura nei CC. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma.



LA DECLINAZIONE NEI CENTRI COMMERCIALI: ALLESTIMENTI E PERSONALE.

L'allestimento dello stand doveva essere in linea con i valori della comunicazione quali leggerezza e semplicità. Inoltre per richiamare il concetto di integralità, avevamo previsto vasi contenenti delle spighe di grano e un prato in erba sintetica come tappeto dello stand stesso. Inoltre, in coordinato con i colori del brand, tutto doveva declinarsi nella tonalità di arancio come le tovaglie da utilizzare per l'attività di tasting. Ultimo elemento previsto nello stand era una particolare seduta (the chair massage office) per poter effettuare il "massaggio da ufficio" da parte di un professionista (immagine 53).

Immagine 53 The chair massage office. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma.



Per quanto riguarda il personale, nella prima proposta avevamo paventato 4 persone più una solo in uno dei 3/4 giorni di attivazione. Infatti erano stati previsti:

- 2 chef;
- 2 hostess;
- 1 massaggiatore (il Sabato).

Inoltre avevamo suggerito anche lo style che avrebbero dovuto avere le hostess abbigliate con:

- Pantaloni chiari;
- Camicia Bianca;
- Grembiule brandizzato Barilla.

Mentre gli steward avrebbero dovuto indossare:

- Pantalone chiaro
- Camicia Bianca

- Grembiule brandizzato Barilla
- Cravattino

LA DECLINAZIONE NEI CENTRI COMMERCIALI: LE SALSE.

La scelta delle salse rappresentava una criticità in quanto, dopo il prodotto, costituivano le protagoniste dell'attivazione. L'importanza di riuscire ad abbinare una salsa alla pasta integrale costituiva un nodo cruciale in quanto poteva esaltarne le caratteristiche, se fatto in modo corretto, o addirittura distruggere il prodotto qualora fosse stato sbagliato. Questo in Barilla era più che noto, non a caso hanno lasciato a noi l'arduo compito di suggerire le salse (sia la numerosità che la tipologia)ma riservandosi la possibilità di vagliarle presentandole al responsabile del gruppo di cuochi e dello chef unit nonché dell'Accademia Barilla: Roberto Bassi. A questa difficoltà, se ne affiancava un'altra di natura logistica in quanto non risultava molto agevole produrre dei condimenti freschi e poi portarli in giro per l'Italia. Inoltre vi era da slegare il nodo della quantità per ogni quantitativo di prodotto e le modalità di conservazione della salsa avanzata da ogni singola attivazione. A tutta questa serie di problematiche cercammo di rispondere proponendo condimenti pre-preparati per ridurre al minimo la complessità nello stand. Inoltre confezionati in contenitori sottovuoto per poterli preparare in anticipo e trasportare (POLIBOX)agevolmente in ambiente refrigerato. Questo a totale garanzia di qualità accompagnata da certificazione ISO e safety. Per quanto riguarda la dinamica di preparazione, proponemmo confezioni di condimento calibrate sui 500 gr. di pasta secca in modo che il procedimento fosse veloce, pulito e semplice. Il tutto si sarebbe svolto iniziando dall'apertura della confezione e versamento del condimento in padella (durante il quale la pasta avrebbe raggiunto la cottura ottimale)per concludersi con lo scolaggio e l'assemblaggio (spadellata). Una volta terminato questo processo, il prodotto sarebbe stato pronto per il servizio.

Per quanto concerne la tipologia e numerosità delle ricette, ragionammo in termini di leggerezza e stagionalità tipica del prodotto. Proponemmo ben 4 ricette differenti per poi essere modificate e approvate da Roberto Bassi

durante la giornata di training svoltasi a parma dal cliente in data 31 maggio 2011 della quale parleremo nella fase operativa.

Le 4 ricette proposte al direttore di Accademia Barilla furono:

1. CONTADINA:

- Soffritto con olio extravergine e aglio
- Pomodoro fresco
- Salsa di pomodoro
- Cipolla
- Verdure miste (piselli, zucchine e carote)
- Sale.

2. PRIMAVERA:

- Soffritto con olio extravergine e aglio
- Pomodoro fresco
- Salsa di pomodoro (eventualmente no)
- Zucchine
- Gamberetti
- Sale

3. ZINGARA:

- Soffritto con olio extravergine e aglio
- Pomodoro fresco
- Salsa di pomodoro
- Funghi
- Olive
- Capperi
- Sale

4. FRUTTI DI MARE:

- Soffritto con olio extravergine e aglio
- Pomodoro fresco
- Frutti sgusciati
- Sale

Inoltre fornimmo anche un calcolo abbastanza veritiero sulla produttività oraria in base alle attrezzature di cui disponeva lo *stand*. Ragionammo nel seguente modo:

- 500 gr. di pasta dry a cestello (2 cestelli disponibili). A regime, nei momenti di ressa e utilizzando 2 cestelli in modo sfalsato, si potrà avere una padellata ogni 5' - 6' (in base al formato di pasta).
- Ogni porzione consiste in 30gr. di pasta secca, in base ai calcoli sopra si potranno avere 16/17 *samplings* ogni 5- 6 minuti. Una produttività, secondo il formato, che va dai 160/190 *samplings/h*.

LA DECLINAZIONE NEI CENTRI COMMERCIALI: ACCENNO DI ALTRI CONTENUTI.

A completare la parte dedicata alla declinazione nei CC, vi sono altri contenuti che hanno riguardato la progettazione di:

- Kit assaggio;
- Qualitative Research;
- Gadgets;
- Leaflet;

Per la loro poca importanza in fase di progettazione, ma soprattutto perché non sono variati nella successiva parte operativa, ho deciso di trattarli in seguito. Ognuno di questi elementi sarà approfondito in modo esaustivo quando mi occuperò dell'altra fase dell'attivazione. Una volta descritta la parte che riguardava la declinazione della strada creativa nei centri commerciali, vado ad approfondire quella che ha visto il *GOW* come protagonista.

LA DECLINAZIONE DEL GOW: LA RoadMap.

La prima proposta di una *roadmap* per l'attivazione del *GOW* prevedeva che si andassero a toccare solo due città italiane: Roma e Milano. Ognuno doveva ospitare 5 giorni di attivazioni nei quali si sarebbero toccati la media di 3/4 *locations* per città. Una delle motivazioni di ciò, risiedeva nel fatto che vi era la volontà di restare per almeno due giorni di fila in una stessa location in modo che il passaparola (*WoM*) si attivasse fungendo da

cassa di risonanza per l'attivazione. A questo era adibita anche l'attività di *teasing*/volantinaggio effettuata nelle ore immediatamente prima dell'attivazione e successive alla stessa (in modo da rendere noto l'evento che si sarebbe inscenato il giorno successivo). Inoltre il criterio con il quale si erano individuate le varie zone all'interno della città tenevano conto sia di posti all'interno dei centri storici, sia di zona ad alta concentrazioni di uffici. Le immagini 54 e 55 e le tabelle 17 e 18 illustrano le nostre proposte.

Immagine 54 La Roadmap GOW- Milano. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma.

| | | |
|-----------|--------|---------------|
| mercoledì | 08-giu | MILANO |
| giovedì | 09-giu | |
| venerdì | 10-giu | |
| sabato | 11-giu | |
| domenica | 12-giu | |
| mercoledì | 15-giu | MILANO |
| giovedì | 16-giu | |
| venerdì | 17-giu | |
| sabato | 18-giu | |
| domenica | 19-giu | |

Tabella 17 Le locations GOW- Milano. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma.

| LOCATION | DURATA ATTIVITA' (in gg.) |
|-----------------|----------------------------------|
| Milano Fiori | 2 |
| Milano S.Giulia | 1 |
| Bicocca | 1 |
| Piazza Castello | 1 |

Immagine 55 La Roadmap GOW- Roma. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma.

| | | |
|-----------|--------|-------------|
| mercoledì | 29-giu | ROMA |
| giovedì | 30-giu | |
| venerdì | 01-lug | |
| sabato | 02-lug | |
| domenica | 03-lug | |
| mercoledì | 06-lug | |
| giovedì | 07-lug | ROMA |
| venerdì | 08-lug | |
| sabato | 09-lug | |
| domenica | 10-lug | |

Tabella 18 Le locations GOW- Roma. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma.

| LOCATION | DURATA ATTIVITÀ (in gg.) |
|---------------------------|---------------------------------|
| EUR | 2 |
| Centro Storico (P.Popolo) | 1 |
| Prati | 1 |
| San Giovanni | 1 |

LA DECLINAZIONE DEL GOW: LA GIORNATA TIPO.

Anche per il GOW, alla stessa stregua dei CC, il cliente ci chiese di stilare l'agenda di una giornata tipo in modo da rendere palesi le varie dinamiche che la componevano. Questa era composta dalle seguenti attività:

Ore 9

Inizio attività di teasering/volantinaggio per promuovere iniziativa.

Ore 10

Raggiungimento della zona, posizionamento e preparazione del mezzo e dell'area limitrofa e allestimenti.

Ore 11.15

inizio preparazione degli ingredienti da parte degli chef.

Ore 12 -15

attività di sampling pasta e omaggio gadget (borsa iuta brandizzata) donne in target.

Ore 15.30 -18

Attività di teasing/volantinaggio per giornata successiva.

La comunicazione territoriale sarebbe stata inscenata il giorno precedente la tappa e/o la mattina stessa dell'evento. Due steward dovevano occuparsi di intercettare il target di riferimento invitandolo a partecipare alla pausa integrale Barilla lasciando un leaflet come promemoria. Ulteriore supporto alla comunicazione sarebbe potuto arrivare dall'attività di PR.

LA DECLINAZIONE DEL GOW: LE PROPOSTE DEI MEZZI.

Di tutta la fase di progettazione del GOW la parte più impegnativa è stata quella d'individuazione di un possibile mezzo con il quale inscenare il tour territoriale. Si sono vagliate un po' tutte le strade e le possibili alternative che vedevano la possibilità di scegliere un mezzo di grandi dimensioni (un truck), uno più caratteristico e di ridotte dimensioni (ape kitchen) o altri che si collocavano un po' nel mezzo. Ovviamente ogni singola tipologia di mezzo aveva delle caratteristiche tali da influenzare le dinamiche di svolgimento dell'attivazione stessa diverse conseguenze nella logistica. Le proposte che, al termine della fase di progettazione, abbiamo presentato al cliente erano incentrate su un veicolo pratico e funzionale dotato di tutti gli strumenti necessari per garantire il successo del tour. Inoltre, grazie alle dimensioni ridotte, il veicolo avrebbe potuto essere presente e visibile in qualsiasi zona. Le due proposte sono illustrate nelle immagini 56 e 57.

Immagine 56 Light Truck GOW. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma.



Immagine 57 Heavy Truck GOW. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma.



L'allestimento per entrambi i mezzi prevedeva:

- Una cucina mobile con la quale inscenare il *tasting* di prodotto;
- Un prato verde per richiamare in ogni momento e luogo l'idea di naturale in linea con i valori del brand;

- Tavolini di appoggio sui quali gli avventori possano consumare il prodotto;
- Vele per ripararsi dal sole e totem;
- Materiali di consumo per una stima di 500/600 test cad gg.

LA DECLINAZIONE DEL GOW: LA PROPOSTA DEL GADGET.

Per il tour del GOW avevamo previsto un gadget (illustrato nell'immagine 58)destinato alle donne eventualmente accompagnato da un pacco di sample di prodotto da poter degustare a casa.

Immagine 58 “Shopper bag” Barilla integrale. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma.



In conclusione, abbiamo somministrato al cliente una stima dei contatti dell'intera strada creativa suddiviso sia per il tour dei CC che per quello inscenato con il GOW. I risultati sono sintetizzati nell'immagine 59.

EVENTI IN TOUR G.O.W.

600 tasting al gg (5 gg per 2 tappe = 10gg)

CIRCUITO GOLD 12 CC

3.500 medi per 4gg attività

TOTALE PAUSA INTEGRALE

$6.000 + 42.000 = 48.000$

3.6 Barilla Integrale tour 2011. La fase operativa: I centri commerciali.

Dopo aver descritto tutta la fase progettuale che precede un'attivazione del genere (terminata con la presentazione al cliente del 13 aprile 2011) passiamo ora ad analizzare come quelle che rappresentavano proposte "su carta" sono state poi declinate nella realtà. Questo processo, oltre ad non essere privo di ostacoli, non sempre permette di rispettare i presupposti con i quali si è conclusa la fase progettuale. Infatti, le idee approvate dal cliente non tengono conto delle potenziali problematiche che si hanno interfacciandosi con una miriade di attori durante il processo operativo atto a implementare la strada creativa. Anticipo, già ora, che una buona parte di elementi costitutivi dell'attivazione durante la fase operativa hanno subito delle modifiche più o meno consistenti.

La prima declinazione della strada creativa vincitrice di cui ci occupiamo è quella che riguarda il *tour* dei centri commerciali. Come già detto in precedenza questo canale di attivazione, molto a cuore al cliente, ha rappresentato lo "zoccolo d'uro" dell'intera attivazione. Questo sia perché ha occupato la quasi totalità del tempo pianificato per la stessa snodandosi in un tour di 13 tappe sia perché rappresentava il canale più efficiente per raggiungere l'obiettivo della *brand activation*. Non a caso, i centri commerciali, rappresentavano il vero serbatoio di target da intercettare dovuto alle dinamiche che si svolgono all'interno e alla vicinanza del punto d'acquisto.

3.6.1 Il circuito del tour Integrale – centri commerciali.

Nella fase operativa, la definizione di un circuito di CC ha rappresentato una sfida molto impegnativa in quanto, nel farlo, bisogna tener conto di una miriade di fattori e attori con i quali interfacciarsi. Se a questo aggiungiamo delle nuove esigenze di budget, il coefficiente di difficoltà si incrementa ulteriormente. Iniziamo subito con il dire che, rispetto a quello proposto nel termine della fase di progettazione, il circuito finale ha subito alcune modifiche sia in termini quantitativi (si passa da 12 CC a 13) che in termini qualitativi (sostituzione di alcuni CC con altri). Per un confronto si allega (allegato 3) il circuito definitivo dei CC. La sfida che ci ha visti impegnati è

stata tutta incentrata nel cercare di ottimizzare le esigenze del cliente con quelle dei singoli responsabili dei vari centri commerciali in una continua *bagarre* tra scadenze di “opzioni”. Inoltre lo spostamento su tutto il territorio nazionale dell’intero “circo” porta con sé la difficoltà di implementare una corretta logistica, pena l’inasprimento dei costi (che non potevamo assolutamente permetterci). Ulteriore peculiarità che contribuiva ad “alzare l’asticella” risiedeva nel fatto che avevamo a disposizione una struttura dalle dimensioni elefantache e non modulabile da utilizzare come *stand*. Quello che ai più può sembrare un normale vincolo organizzativo, nella fase di operatività ha portato con sé moltissimi disagi in quanto non tutti i centri commerciali hanno a disposizione questi spazi così ampi da noleggiare soprattutto se richiesti nell’area “*food*” della struttura. Questo ha determinato la decurtazione, o l’annessione, di alcuni centri commerciali a discapito di altri che poi hanno contribuito a formare il circuito definitivo.

3.6.2 La creatività vincitrice e le varie declinazioni previste (sia CC che GOW).

Delle varie proposte fatte al cliente incentrate su *mood* differenti tra loro (*si veda paragrafo 3.4.5 La scelta del cliente- la creatività*) era apparso molto chiaro quale fosse la preferenza del cliente in quanto l’unica proposta ad non essere stata commentata in fase di presentazione. Il *mood* incentrato sul binomio donne/leggerezza risultava essere sicuramente il più centrato alle esigenze del cliente in quanto stressava sia il loro target “prediletto” che il concetto più importante di tutta la comunicazione. Proprio sulla base di ciò, la creatività definitiva non si distacca di molto da quella proposta in fase progettuale dalla quale si differenzia solo per alcune modifiche apportate. (Visual 12). Quella che risulta più evidente è l’inserimento di una figura maschile che interagisce con la protagonista della creatività messa in primo piano. Il motivo principale per il quale è stata apportata questa modifica è dettato dalla paura di escludere in modo definitivo l’universo maschile a favore di una totale sopraffazione di quello femminile. Il cliente ha ritenuto che, nonostante il target primario fosse rappresentato dalle

donne, non si poteva omettere del tutto la figura maschile. Questo perché se da un lato rappresentava un consumatore sicuramente meno attento a certe dinamiche, spesso esso rappresentava l'accompagnatore del target primario nel canale del centro commerciale. Anche la scelta dei colori e degli elementi andava nell'ottica di coordinamento tra le varie strategie comunicative. Non a caso basta guardare pochi secondi lo spot *ADV* in onda in tv per comprendere in modo abbastanza rapido come l'atmosfera, il *mood* e il codice visivo siano i medesimi ritrovati nella creatività definitiva. Possiamo tranquillamente affermare che in questo, Barilla ha operato per ottenere una piena comunicazione integrata cercando di allineare gli elementi visivi tra vari canali comunicativi. Ad ogni modo, la creatività è stata successivamente declinata su ogni elemento dell'attivazione, dallo *stand* fino al *leaflet* distribuito ai consumatori.

Visual 12 La declinazione grafica definitiva della strada creativa La pausa integrale. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma.

Barilla
Integrale
**C'è tanto gusto
nel restare leggeri.**

The advertisement features a central illustration of a woman in a long, flowing dress with her arms raised, set against a background of stylized wheat stalks. To her left is a sketch of a man, and to her right is a sketch of a couple embracing. Various pasta shapes, including farfalle, farfalline, and shells, are scattered throughout the scene. At the bottom, several boxes of Barilla Integrale pasta are displayed, including varieties like Pennette Rigate, Mezze Penne Rigate, Farfalle, and Spaghetti 4.5.

3.6.3 Lo stand: Struttura e allestimento.

Come detto già più volte, la struttura ha rappresentato croce e delizia dell'attivazione. Ereditata e fornitaci dal cliente presenta alcuni elementi positivi e altri negativi. È sicuramente molto impattante (con i suoi 36mq² di estensione) e riconoscibile all'interno dell'intero centro commerciale, ma proprio per questo, difficile da introdurre in alcuni centri commerciali. La sfida in questo fu quella di cercare di allestirlo in modo che rispettasse appieno i valori del brand e il messaggio dell'intera campagna comunicativa. Rendere una struttura minimale composta da solo legno in qualcosa che comunicasse richiedeva un lavoro a livello di progettazione non indifferente. A livello operativo, invece, la sfida consisteva nell'attrezzare lo *stand* in modo che potesse fornire un numero di *pasti/h* in linea con il numero comunicato al cliente e riuscisse ad affrontare i picchi di preparazione in determinate fasce orarie. Inoltre doveva permettere a tutto lo staff di lavorare nelle migliori condizioni possibili prevedendo una cucina attrezzata con tutti gli spazi necessari, un piccolo magazzino alle spalle e delle sedute per permettere agli avventori di consumare il prodotto (immagine 60 e 62).

Immagine 60 Lo stand Barilla integrale. Foto frontale. Fonte: elaborazione personale – CC Milanofiori, Assago (MI).



A tutto questo abbiamo aggiunto una struttura laterale dove poter esporre il *pack* del prodotto (immagine 61). Questo aveva un'importanza enorme in quanto iniziava a far “familiarizzare” il consumatore con il prodotto potendolo vedere nella forma (e nei colori) che avrebbe ritrovato negli scaffali una volta deciso di acquistarlo. Un'altra richiesta fatta dal cliente prevedeva la possibilità di implementare all'interno dello stand la raccolta differenziata per dare un'immagine più *eco-friendly* di tutto il brand.

Immagine 61 Lo stand Barilla integrale. Foto laterale. Fonte: elaborazione personale – CC Milanofiori, Assago (MI).



L'allestimento inoltre prevedeva l'utilizzo di elementi come spighe di grano, tappeto di erba sintetico e del legno dal colore tenue per trasmettere l'integralità del brand durante tutto il tempo di permanenza del consumatore all'interno dello *stand*.



3.6.4 Il personale e i condimenti. La giornata di *training* a Parma.

Anche la definizione dello *staff* ha subito una leggera modifica dalla fase progettuale a quella operativa. Questo, come un po' tutti i tasselli dell'attivazione basati sulle persone, rappresentava un punto critico della stessa in quanto avere un gruppo affiatato e preparato era di fondamentale importanza per la buona riuscita dell'attività. Inoltre anche l'aspetto e l'immagine di ogni singolo componente doveva essere in linea con le aspettative del cliente. Inutile stare a sottolineare come l'elemento più importante dello *staff* fosse lo *chef* in quanto perno e attore principale dell'intera attività di *tasting*. Esso rappresentava la figura che si occupava della preparazione del prodotto operando anche una dimostrazione (la fase denominata "show off") nella quale si illustravano le caratteristiche e le potenzialità della pasta Integrale agli avventori. Questo era affiancato da un

aiutante il quale svolgeva mansioni secondarie e fungeva da ausilio allo stesso nei momenti di massimi picchi di affluenza (immagine 63).

Immagine 63 Lo Chef “in azione” durante l’attività. Fonte: elaborazione personale – CC Roma Est, Roma.



Oltre allo *chef* e il suo aiutante completavano lo *staff* un *hostess* e uno *steward* con un duplice compito:

- comunicare all’interno del CC la presenza dello *stand* e dell’attivazione in corso. Questo era previsto nelle ore immediatamente precedente all’inizio dell’attività distribuendo un *leaflet* informativo ai passanti.
- Somministrare il questionario utile alla ricerca qualitativa veicolato tramite un *Ipad* (di cui parleremo successivamente).

Anche l’abbigliamento dello *staff* è stato accuratamente ideato per far in modo che fosse in linea con gli elementi della comunicazione e soprattutto con il brand. Diversi modelli e colori furono passati al vaglio per arrivare

alla scelta definitiva approvata dal cliente. Nell'immagine 64 si evince come la cura e la ricercatezza del dettaglio fossero le nostre priorità permettendo agli elementi dello *staff* di lavorare e presentarsi nel miglior modo possibile.

Immagine 64 La divisa dello Chef. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma.



Per quanto riguarda i condimenti, lo *steep* successivo alla proposta delle 4 ricette fu quello di farcele approvare dal cliente. La dimostrazione del fatto che questo punto non costituisse un normale tassello dell'attivazione è data dal fatto che l'*iter* che ha portato al vaglio dei condimenti non si è svolto nello stesso modo rispetto a quelli per l'approvazione di tutti gli altri elementi. La prova che la scelta della ricetta giusta fosse una priorità in Barilla ci divenne palese quando fu istituita, da parte del cliente, una giornata di *training* per i due *chef* direttamente in azienda a Parma stabilita

per il 31 marzo 2011. Questa giornata, alla quale ho preso parte con altri collaboratori, era mirata per “provare con mano” le ricette proposte oltre che ad istruire, coloro che si occupavano della preparazione dei piatti, sull’uso delle attrezzature predisposte nello *stand* e relative tempistiche (immagine 65). In quella occasione incontrammo Roberto Bassi, responsabile Accademia Barilla, che ci guidò in tutta la fase dell’addestramento dimostrandosi molto gentile e cordiali con gli apprendisti. Inoltre quell’incontro servì anche per mettere a punto tutta una serie di elementi come il taglio della pasta da utilizzare in relazione ai condimenti, alcune scadenze, ecc..

Immagine 65 Gli Chef alle prese con l’addestramento. Fonte: elaborazione personale – Giornata di training-Parma- 31 marzo 2011.



Senza dubbio, l’elemento più importante che scaturì dalla giornata fu l’approvazione delle 4 ricette seppur con delle piccole modifiche. Per avere un dettaglio maggiore dei temi e delle decisioni prese in quella giornata, l’allegato 4 contiene il *meeting report* dell’incontro.

3.6.5 Il kit assaggio e la promozione.

La scelta degli elementi con i quali poter permettere alle persone di svolgere il *tasting* del prodotto comportava uno studio preventivo molto accurato. Esso doveva essere sia pratico ma rispettare alcune linee guida fornite dal cliente che andavano nella direzione dell'eco compatibilità del monouso. Fermo restando che, per una serie di motivazioni, la scelta di utilizzare un kit monouso fosse inderogabile, bisognava individuarne uno che contribuisse a dare l'idea d'integralità pregna in tutta l'attivazione. Inoltre vi erano le esigenze dettate dalla legge in materia di igiene da non sottovalutare e la variabile quantità da tenere bene sotto osservazione per permettere una produzione/invio di tutto il materiale nei tempi corretti.

Alla fine optammo per un kit composto da 3 elementi (immagine 66) ognuno che andasse a soddisfare canoni e linee guida del cliente in quanto:

- Piatto da piatto fondo 15cm da 600ml (coppetta) in polpa di cellulosa 100% biodegradabile;
- forchetta in bioplastica;
- busta porta posata in carta simil-paglia con grafica ad un colore e l'inserimento tovagliolo in purissima ovatta di cellulosa dalle dimensioni di 40x40cm a 3 veli.



Il tutto era personalizzato con il logo Barilla ad un colore posto sia sul tovagliolo che sul rivestimento esterno della confezione. Inoltre il tutto aveva l'ideoneità per essere utilizzato per i prodotti alimentari e la caratteristica della compostabilità.

Per quanto riguarda la promozione messa in scena all'interno dell'attivazione, questa era volta a spingere maggiormente la vendita del prodotto e, in questo modo, raggiungere appieno l'obiettivo dell'intera *brand activation*. In fase progettuale, ricordo, fu accolta con molto piacere dal cliente in quanto rispettava la sua volontà e andava nella stessa direzione prefissa pre-brief da Barilla.

La promo consisteva nella possibilità di ricevere un gadget a fronte di un acquisto di almeno 2 confezioni di prodotto presentando lo scontrino d'acquisto. Sull'identità del gadget ragionammo moltissimo in quanto serviva qualcosa che fosse coerente con la promozione stessa e che avesse un costo da gadget. La scelta finale ricadde su una *shopper* da utilizzare durante la fase di acquisto nel CC o in qualsiasi supermercato nel quale il target avesse fatto la spesa. La particolarità consisteva nella scelta del materiale con il quale questa era composta (la Juta) in quanto perfettamente in linea con l'intera attivazione. L'idea a livello sia progettuale (qualcosa che incentivasse l'atto di acquisto del prodotto) sia a livello operativo, in

quanto una dinamica del genere (l'omaggio) è in grado di mettere in moto meccanismi molto "corposi", erano sincronizzati alla perfezione.

All'interno dei CC affidammo la comunicazione della promo ad un *rollup* dalle dimensioni 85x200 cm posto davanti allo stand come illustrato nell'immagine 67.

Immagine 67 Il rollup all'interno dello stand. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma.



Il Visual 13 illustra, invece, la creatività, il messaggio contenuti le modalità della promozione oltre all'immagine del gadget.



Barilla
Integrale

**Il benessere in tutta
la sua bontà**

Acquista 2 confezioni
di Barilla Integrale.
Avrai subito in regalo
l'originale **shopper in juta!**

tino ad esaurimento scorte

The advertisement features a warm, golden-brown background. At the top, the Barilla logo is prominently displayed in a red oval, with the word 'Integrale' written in a cursive script below it. The central headline, 'Il benessere in tutta la sua bontà', is written in a bold, orange font. To the left, a brown jute shopping bag with the Barilla logo is shown. To the right, a promotional offer is detailed in text. Below the text, a stylized illustration depicts a family—a man, a woman, and two children—engaged in a joyful dance or exercise routine in a field of wheat. The wheat stalks are rendered in a simple, line-art style. In the foreground, several boxes of Barilla Integrale pasta are arranged, showcasing various flavors like 'Mezze Penne Rigate', 'Farfalle', and 'Penne'. The overall aesthetic is clean and emphasizes natural ingredients and family well-being.

3.6.6 La ricerca qualitativa (qualitative research).

Quello che riguarda la ricerca qualitativa rappresenta un aspetto molto rilevante di tutta l'attivazione. Questo perché è stata, progettata prima e implementata poi, per rispondere alla precisa esigenza di ottenere una base campionaria dalla quale estrarre delle opinioni sul nuovo prodotto.

Quello che apparentemente può sembrare un'ulteriore "servizio" proposto al cliente da parte dell'agenzia, cela un cambiamento radicale nel modo di fare comunicazione nell'ambito della strategia di BTL. Non a caso, negli ultimi anni si cerca di ottenere dalle attivazioni di brand anche un dato misurabile da analizzare e sulla base del quale compiere delle scelte di brand management. Nel nostro caso, la ricerca ha permesso di ottenere dei dati innanzitutto sulla *awareness* del brand Barilla Integrale e tutta una serie di *input* da immettere nel processo di gestione del brand dei quali il cliente è stato particolarmente contento. La difficoltà operativa, una volta appurata la necessità di implementarla a livello progettuale, è stata nella ricerca dello strumento adatto con il quale intervistare il target. Inoltre vi erano una serie di nodi da sciogliere come il trattamento dei dati personali delle persone intervistate e la modalità di immagazzinare i dati raccolti. Di controparte, quello che è apparso chiaro da subito è stato l'individuazione dell'elemento dello *staff* che si sarebbe occupato di intrattenere gli avventori individuato subito nella figura della *hostess*.

La questione sul trattamento dei dati fu risolta scegliendo di operare la ricerca in modalità anonima senza registrare le generalità o altre informazioni di chi si sottometteva al test. Questo perché convenimmo che non vi era alcuna necessità sul raccogliere ulteriori dati che ci potessero rendere difficile la raccolta stessa in quanto il sesso e l'età erano già sufficienti per andare a considerare il campione raccolto in ottica di valutazioni di brand. L'ultimo nodo da sciogliere era costituito dalla scelta del *device* con il quale far interagire l'avventore. Non prendemmo mai in considerazione l'utilizzo di un mezzo cartaceo in quanto, a parer nostro, troppo obsoleto e poco stimolante per il potenziale intervistato. Infatti bisognava trovare uno strumento che fosse in grado di essere molto

accattivante e che mettesse una persona (di natura poco incline nel fornire propri dati o esprimere opinioni) nella condizione di farlo. Inoltre occorreva un dispositivo dotato di una portatilità notevole e di una facilità di utilizzo tale da permettere a qualsiasi persona (dal giovane all'anziano) di poterlo utilizzare. La soluzione più ovvia e che rispondeva a tutte queste esigenze fu individuata in un *tablet* prodotto da un brand che della facilità d'uso e della continua innovazione e miniaturizzazione ne ha fatto il suo segno distintivo: *Apple Ipad* (immagine 68).

Immagine 68 Ipad per qualitative research. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma.



Dotato di uno schermo molto ampio e dalla totale assenza di tasti, ci permetteva di configurare la veste grafica nel miglior modo possibile e con la massima flessibilità. Inoltre, grazie al fatto di essere stato assunto oggetto

di culto negli ultimi mesi, possedeva quell'*appeal* necessario per attrarre i consumatori.

Una volta individuato lo strumento adatto per effettuare la ricerca e deciso le modalità di trattamento dati degli intervistati, non ci restava che ragionare sulla natura delle domande e la loro numerosità. Da subito ci apparve molto chiaro come queste non dovessero essere molte per non annoiare inutilmente l'avventore e portarlo ad una sorta di rifiuto. Ci tarammo su una quantità che era contenuta in una decina di domande iniziando ad elaborarne il contenuto. Quello che volevamo far emergere dalle relative risposte era il sentimento comune di soddisfazione mista a meraviglia del fatto che la pasta Integrale Barilla potesse essere buona e gustosa tanto quanto quella di semola. Per questo improntammo tutto sul suddividere la ricerca in due momenti:

- il pre-assaggio (durante il quale veniva poste alcune domande che riguardavano le aspettative nutrite dall'avventore prima di provare il prodotto);
- il post- assaggio (che aveva il compito di andare a verificare se eventualmente le aspettative dichiarate nella prima fase fossero state soddisfatte nella seconda).

Il flusso che bisognava seguire per mettere in atto la ricerca qualitativa era stato ben progettato e scandito con rigore e prevedeva un canovaccio che le *hostess* dovevano seguire con attenzione (immagine 69).

Immagine 69 Hostess “in azione” per la ricerca qualitativa. Fonte: elaborazione personale – CC il Leone di Lonato, Lonato (BS).



Per non appesantire ulteriormente la trattazione, si allega (allegato 5) le domande complete che hanno composto la ricerca qualitativa. Inoltre il Visual 14 mostra la schermata con la quale prendeva il via la ricerca qualitativa.

Visual 14 La schermata "HOME" della ricerca qualitativa. Fonte: Agenzia di marketing e comunicazione APLOAD Roma.

