



Dipartimento di impresa e management

Cattedra di Economia e gestione delle imprese

*“ Il ruolo delle strategie di comunicazione nel
posizionamento sui mercati internazionali “*

Relatore

Candidata

Prof. Luca Pirolo

Anna Laura Rocchino

Anno Accademico 2011/2012

*Alla mia famiglia che mi ha
accompagnato nel mio
percorso di vita e di studi, ma
soprattutto a mia madre che
mi ha sempre sostenuto e ha
reso il mio sogno realizzabile.*

1	<u>Introduzione</u>	4
2	<u>La comunicazione d'impresa</u>	6
2.1	Il processo di comunicazione	7
2.2	Comunicazione Istituzionale.....	9
2.3	Comunicazione di marketing	11
2.4	Comunicazione e posizionamento.....	16
2.5	Brand Identity.....	19
3	<u>Advertising</u>	22
3.1	Analisi ed effetti della pubblicità.....	24
3.2	Tipologie pubblicitarie a confronto.....	27
3.3	Principali mezzi della pubblicità.....	30
3.4	Strategia Pubblicitaria.....	35
3.5	Sviluppo pubblicità internazionale: differenziazione e adattamento.....	39
4	<u>Case History : Barilla sui mercati internazionali</u>	43
4.1	Storia di Barilla.....	43
4.2	Brand globale e pubblicità differenziata.....	47
4.3	Il posizionamento di Barilla sui mercati internazionali.....	51
5	<u>Conclusioni</u>	60
	Bibliografia	

1. Introduzione

“Connecting People” (Nokia), “Life is Now” (Vodafone), “Voglio il meglio” (Amaro Lucano), “Per chi non si accontenta” (Rowenta), “Dove c’è Barilla c’è casa” (Barilla).

Gli esempi di payoff celebri sono infiniti: ognuno di loro racconta, esprime un preciso brand concept, comunica un determinato posizionamento. La comunicazione è uno degli elementi più importanti che l’azienda ha per “farsi conoscere” dal cliente.

Attraverso il communication mix, un’impresa costruisce la sua immagine solida e stabile. Questa immagine è fondamentale affinché la stessa ottenga “consenso” da parte dei suoi stakeholders: dai clienti ai fornitori, dagli azionisti ai partners esteri.

*“Il consenso non è quindi fine a sé stesso, ma è indispensabile per l’ottenimento di un vantaggio competitivo; come tale, diviene elemento fondamentale del processo di marketing dell’impresa”.*¹ Il consenso è quello che l’azienda cerca di ottenere facendosi conoscere, comunicando una value proposition chiara, univoca e differenziante che miri a posizionare il brand come unico nella mente del consumatore.

Il tema del posizionamento e delle strategie di comunicazione assumono una grande rilevanza nell’ambito dei mercati internazionali: una comunicazione che non esprime un posizionamento coerente con la cultura a cui ci si rivolge, può rivelarsi un grave danno per la brand image, così come, un posizionamento chiaro e attento può dar luogo ad un grandissimo successo per l’azienda.

In un mondo che va sempre più globalizzandosi e in cui l’estero diventa un must è fondamentale curare le relazioni con il cliente nel lungo periodo, assecondando i suoi bisogni, anticipando le sue esigenze e creando nuovi desideri. Poiché, però, il concetto di cittadino “globale” slegato completamente dalla sua cultura d’origine è ancora

¹ Guatri 1999, p.640

utopia, è necessario che le aziende sappiano scegliere le strategie più adatte a seconda del contesto di riferimento.

Scopo di questo lavoro è capire come attraverso efficaci strategie di comunicazioni si possa ottenere un posizionamento di successo. In particolare analizzando la storia di una grande azienda italiana, Barilla , che ha saputo rendere il suo brand internazionale puntando sui valori della famiglia, della qualità e del Made in Italy.

2. La comunicazione d'impresa

L'impresa è un sistema organizzato e aperto nel quale interagiscono diversi soggetti, gli stakeholders: soci, azionisti, finanziatori, fornitori, clienti, business partner e concorrenti.

Gli stakeholders necessitano di un gran numero di informazioni circa l'impresa e il suo funzionamento. L'azienda, dovendo interagire con tutti i suoi interlocutori, si ritrova a gestire uno strumento di fondamentale importanza : la Comunicazione.

Possiamo definire la comunicazione d'impresa come l'insieme dei processi che una impresa istituisce con l'obiettivo di informare, persuadere e modificare gli atteggiamenti degli stakeholders ed in particolare dei suoi clienti.

Esistono quattro aree della comunicazione d'impresa :

- La comunicazione istituzionale;
- La comunicazione economico-finanziaria;
- La comunicazione di marketing;
- La comunicazione organizzativa.

Ciascuna area organizzativa si caratterizza per obiettivi e destinatari diversi.

La comunicazione economico-finanziaria ha il compito di rivolgersi principalmente a coloro che sono interessati alla performance finanziaria dell'impresa, mentre, la comunicazione organizzativa è svolta all'interno dell'azienda dalla funzione HR e molto spesso è uno strumento sia di motivazione dei dipendenti sia un modo per trasmettere all'organizzazione la cultura e i valori dell'impresa.

La finalità comune a tutte le aree della comunicazione è quella di creare VALORE, elemento fondamentale per la sopravvivenza e la continuazione dell'impresa stessa.

Nell'ambito del marketing, la comunicazione è la variabile più importante per stabilire una relazione solida e duratura tra azienda e cliente.

Attraverso la comunicazione l'azienda si posiziona nella mente del consumatore ed esprime il suo vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti.

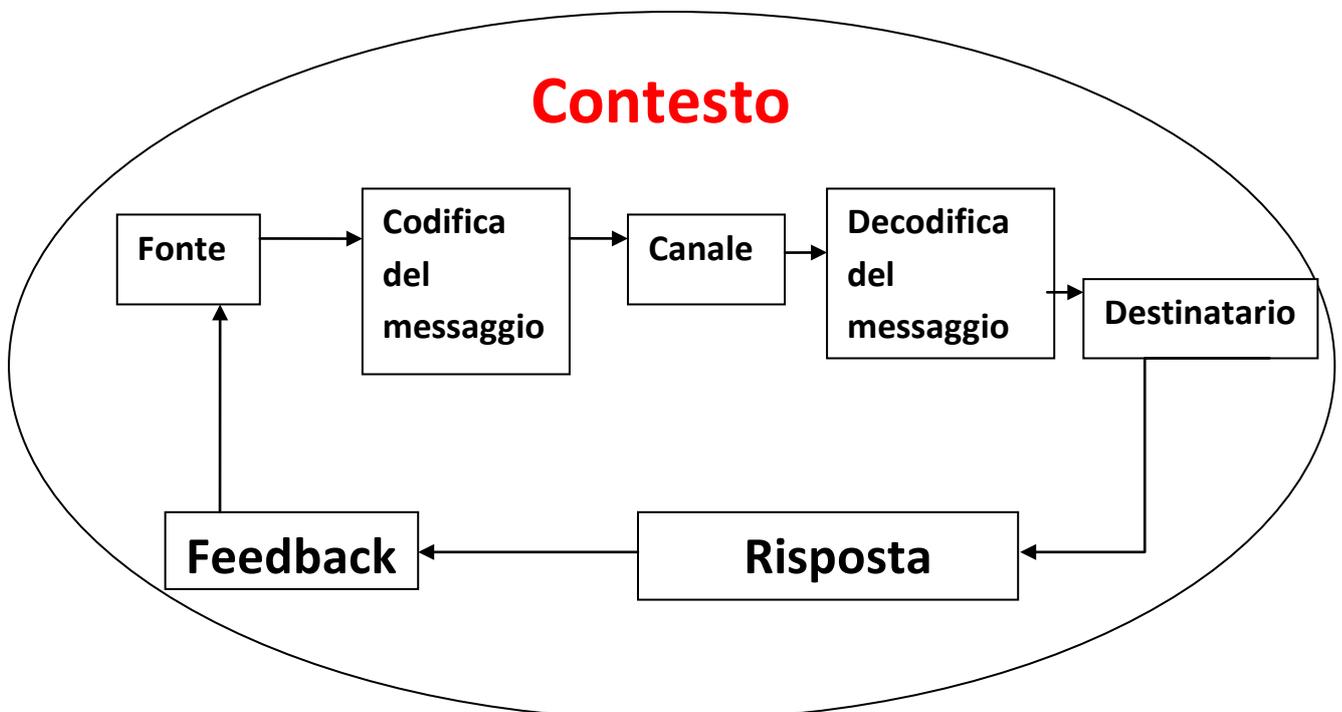
E' fondamentale che il messaggio comunicato sia sempre chiaro e coerente con il brand concept che l'azienda vuole trasmettere al suo target obiettivo : un messaggio poco chiaro o confuso potrebbe creare gravi danni all'azienda stessa, sia in termini di immagine che di posizionamento del brand.

Un posizionamento efficiente è la base per la creazione di un brand di successo.

2.1 Il processo di comunicazione

Partiamo dall'assioma che " E' impossibile non comunicare" ². Ci sono differenti modi per comunicare . Si può comunicare attraverso le parole, i gesti o anche il silenzio.

Qualunque comportamento assume un significato comunicativo che coinvolge gli altri , i quali non possono rimanere passivi . Tutto ciò che facciamo comunica qualcosa.



² Pragmatica della comunicazione Umana, Watzlawick, 1967

Il processo comunicativo³, prevede che ci sia uno scambio di messaggi tra una fonte (o emittente) e un destinatario.

Nell’ambito dell’azienda, e in particolare del marketing, è fondamentale che il processo sia gestito con attenzione ed è necessario che tutte le fasi siano coerenti tra loro, ovvero che il messaggio comunicato non generi equivoci nel consumatore.

Con la crescente globalizzazione e con la sempre maggiore internazionalizzazione delle imprese, molto spesso le aziende si trovano a dover svolgere una comunicazione di tipo internazionale. E’ importante capire che le culture hanno codici diversi : ciò che può avere un forte impatto sulla cultura occidentale, può non riscuotere lo stesso successo in una cultura araba. E’ per questo motivo che molto spesso le aziende devono differenziare l’advertising a seconda del mercato cui si rivolgono.



Uno dei casi più celebri è quello della Esso che negli Anni’70 sviluppò il celebre claim: “Put a tiger in your tank”. In Italia e in Francia, lo slogan divenne : “ Metti un tigre nel tuo motore “ e “Mettez un tigre dans votre moteur”, cambiando sesso all’animale. La campagna ebbe successo soli in quei paesi dove effettivamente la Tigre era simbolo di forza e potenza. Inoltre, anche la componente visiva fu diversi in Europa e in America.

³ Teoria dell’informazione, Shannon e Weaver

Altro momento importante nel processo di comunicazione è la scelta del canale. Il mezzo comunicativo deve essere scelto valutando le caratteristiche in termini di copertura, frequenza e costi. Infatti, un mezzo può essere preferito ad un altro in base alle esigenze comunicative dell'azienda.

Nel processo comunicativo, l'azienda deve prestare attenzione alla fase della risposta e del feedback, in quanto ottiene informazioni utili e ritorni dai consumatori in merito ai suoi prodotti o servizi. Questi feedback possono essere utilizzati sia per capire come cambiano nel tempo le preferenze e i gusti dei consumatori, ma aiutano anche a capire se ciò che si comunica è realmente recepito dal destinatario finale.

2.2 Comunicazione Istituzionale

La comunicazione istituzionale si rivolge a pubblici eterogenei tra loro: dai clienti, ai dipendenti, ai soci. E' un'area comunicazionale trasversale alle altre. Attraverso questo tipo di comunicazione l'azienda comunica i suoi valori e la sua mission, rafforza o ridefinisce il proprio posizionamento, accresce la notorietà del brand. E' una comunicazione di medio - lungo termine, infatti, generalmente non ha un impatto immediato sulle vendite ma, può dare buoni risultati in termini di brand awareness nel lungo periodo. Spesso la comunicazione istituzionale, richiede ingenti investimenti per la campagna di advertising e ciò può essere fonte di conflitti aziendali in quanto, soprattutto gli azionisti, a volte risultano scettici sull'uso della comunicazione istituzionale che, a differenza delle promozioni non dà ritorni in termini di profitti nel breve termine.

“La coerenza strategica non è così semplice come può sembrare. La fretta e l'angoscia dei risultati di breve periodo possono portare, oggi più che mai, a mosse tattiche che per cercare un rimedio immediato intaccano la strategia di marca, e così provocano guasti peggiori subito dopo. È sorprendente e preoccupante constatare come questo

avvenga anche in imprese con una forte organizzazione e una seria cultura professionale.”⁴

La comunicazione istituzionale ha anche l'obiettivo di costituire la Corporate Reputation. Una buona reputazione d'impresa ha una valenza strategica in quanto accresce la credibilità e l'affidabilità dell'azienda agli occhi del cliente e degli stakeholders in generale, ma aiuta anche la posizione dell'azienda sui mercati finanziari in termini di sicurezza degli investimenti. La trasparenza dell'azienda è un valore aggiunto sempre più ricercato negli ultimi anni.

La comunicazione istituzionale a seconda del destinatario, oltre ai mezzi classici, utilizza anche convegni, bilancio sociale, comunicati stampa e corporate blog, affinché la comunicazione possa essere effettivamente efficace.

All'interno della comunicazione istituzionale ritroviamo i public affairs, il crisis management e la responsabilità sociale.

Il crisis management, è uno strumento che se utilizzato correttamente può salvaguardare la reputazione e il posizionamento dell'impresa durante un momento di crisi.

Le crisi, sono eventi non prevedibili, che spesso danneggiano l'azienda sia dal punto di vista economico che di immagine o reputazione. La comunicazione in caso di crisi entra in gioco quando la crisi è di tipo traumatico, ovvero non riguarda l'ambito più strettamente economico-finanziario ma eventi naturali o errori gravi aziendali. In questo particolare contesto la comunicazione serve a salvaguardare la reputazione aziendale e a dare chiarimenti e spiegazioni in merito agli accadimenti.

Un caso di gestione della crisi è quello della Mattel. La celebre azienda americana produttrice di giocattoli nell'estate 2007 ha ritirato oltre 21 milioni di giocattoli "made in China" dal mercato in quanto ritenuti pericolosi per l'alto contenuto di piombo. Inizialmente la colpa è stata attribuita ai produttori cinesi. Questa mossa, ha salvaguardato la reputazione dell'azienda, ma ha danneggiato i rapporti con i

⁴ Luis Bassat, Giancarlo Livraghi 2001

produttori cinesi. Successivamente, però, la Mattel ha dovuto ammettere la sua colpevolezza nell'errore di produzione provocando perdite enormi sia in termini di profitti che di corporate reputation.

2.3 Comunicazione di Marketing

“La comunicazione di marketing è il mezzo che le imprese hanno a disposizione per informare e persuadere i clienti, ricordando loro – in modo più o meno indiretto- l'esistenza dei propri prodotti e delle proprie marche.”

Nella cultura cinese il termine “Guanxi”, indica la capacità di un soggetto di creare una rete di relazioni e interazioni con i soggetti che lo circondano. Per i cinesi il Guanxi è un valore estremamente importante, a cui conferiscono il massimo rispetto sia nella vita privata che professionale.

Potremmo paragonare la Comunicazione di Marketing al Guanxi, in quanto questa area della comunicazione ha come obiettivo finale quello di creare una stretta relazione tra l'impresa e il cliente, in particolare tra la marca e l'utilizzatore finale, esprimere il posizionamento e creare valore per il segmento di riferimento.

E' fondamentale che le relazioni non siano solo economiche, quindi misurabili in termini di profitti ottenuti dai clienti, ma anche emozionali : è necessario che il cliente si riconosca nel brand e che si instauri un rapporto di loyalty che possa durare nel tempo. Cresce sempre più l'esigenza di praticare un marketing di tipo relazionale.

I due elementi fondamentali della comunicazione di marketing sono la relazione, ovvero la creazione del network di interrelazioni e il contenuto.

Il contenuto è legato al concetto di marketing concept, così definito da Drucker, 1954 :

“ There is only one valid definition of business purpose to create a satisfied customer “

Drucker spiega, come l'obiettivo principale di un'azienda orientata al mercato sia quello di soddisfare il cliente e di qui la necessità di porre al centro di tutte le attività i bisogni e le esigenze del consumatore.

Il cliente ricerca prodotti che soddisfino le sue esigenze e affinché un prodotto possa essere scelto è necessario che il valore percepito, ovvero il valore che il consumatore attribuisce al prodotto, sia maggiore del valore di scambio.

E' compito della comunicazione di marketing aumentare il valore percepito, comunicando ed enfatizzando gli attributi del prodotto che il segmento cui ci riferiamo ritiene importanti, ma soprattutto è necessario sottolineare quegli attributi che differenziano il prodotto da quelli dei competitors.

Possiamo distinguere gli obiettivi economici della comunicazione di marketing dagli obiettivi comunicazionali.

Per quanto concerne l'aspetto economico, la comunicazione di marketing cercando di avvicinare il più possibile il cliente al prodotto, si traduce concretamente in un aumento delle quantità vendute a parità di prezzo determinando uno spostamento della curva di domanda verso destra. Allo stesso tempo, diminuisce la sensibilità al prezzo e quindi l'elasticità, in quanto il cliente, una volta aumentato il suo grado di fidelizzazione verso il prodotto, pur di ottenerlo sarà anche disposto a pagare un premium price maggiore.

Altro obiettivo economico è l'incremento del *customer value*, ovvero il valore attuale dei flussi economico-finanziari generabili dallo stesso nel corso del suo "ciclo di vita", al netto dei costi di acquisizione dello stesso. Sempre più, oggi, questo aspetto risulta fondamentale per le imprese in quanto un cliente fedele assicura flussi economici di lungo periodo, al contrario, di un cliente occasionale, il quale può anche apportare ingenti flussi ma nel breve periodo, magari perché legati a delle specifiche promozioni.

E' in questo contesto che la "relazione con il cliente" acquisisce un vero e proprio valore economico per l'azienda ed è necessario che l'impresa stessa si impegni affinché l'engagement con il cliente sia stabile e duraturo e quindi miri ad allungare il ciclo di vita dello stesso.

Dal punto di vista comunicazionale, l'obiettivo primario è quello di esporre effettivamente il destinatario al messaggio, poiché non tutti i messaggi a cui siamo esposti riescono a superare la "linea di percezione".

Nell'era dei mass media e delle telecomunicazioni, tutti noi siamo continuamente esposti a messaggi comunicativi con finalità persuasive ed è stato calcolato che, in media, siamo esposti a circa duemila messaggi pubblicitari al giorno, includendo nel conteggio, non solo i messaggi radiofonici e televisivi, ma anche i cartelloni, le affissioni pubblicitarie, i messaggi sulla stampa e quant'altro.

Una volta che il messaggio riesce ad essere percepito si giunge ad un secondo step, quello della percezione. Durante questa fase, gli stimoli sensoriali contenuti nel messaggio vengono selezionati, organizzati e interpretati realizzando una rappresentazione mentale dell'ambiente circostante. Bisogna sempre tener conto di come la cultura, le esperienze passate e le abitudini, influenzino la percezione e l'interpretazione dei contenuti.

Superato il momento della percezione è possibile individuare diversi obiettivi comunicazionali di risposta:

- non comportamentale
- comportamentale
- valutativa
- relazionale.

Gli obiettivi non comportamentali, si riferiscono alla sfera interiore del destinatario e le risposte possono essere di tipo logico-razionale, emozionale e ideale.

Nell'ambito delle risposte logico-razionali, assume particolare rilievo la consapevolezza dell'esistenza di un brand (o prodotto). È questa l'awareness ovvero la "capacità di un potenziale acquirente di identificare una marca in modo sufficientemente dettagliato per proporla, sceglierla o utilizzarla"⁵.

I livelli di notorietà possono essere diversi a seconda che si faccia riferimento al riconoscimento, ovvero il cliente riconosce il brand solo dopo che sia stato sottoposto

⁵ Lambin 2000, p.175

alla visione di elementi comunicativi, o al ricordo che può essere indotto o del tutto spontaneo. In questo secondo caso si parla di “ top of the mind” che è il grado di notorietà più significativo in quanto il cliente riconosce il brand spontaneamente; la marca, in questa fase, ha raggiunto una posizione elevata nella mente del consumatore.

Circa le risposte emozionali, invece, è necessario che la comunicazione susciti nel cliente sensazioni ed emozioni che lo leghino in modo sempre più importante al brand.

Altro elemento rilevante è la creazione di valori ed ideali legati alla marca, affinché si costruisca una vera e propria costruzione mentale di immagine del brand.

Gli obiettivi comportamentali riguardano, invece, il comportamento che l'impresa vuole stimolare, modificare o indurre durante il processo di acquisto , dalla raccolta di informazioni fino all'espressione di reclami.

Gli obiettivi di risposta valutativa sono relativi agli atteggiamenti che si creano data l'elaborazione delle informazioni , le emozioni avvertite e le azioni compiute. Gli atteggiamenti possono essere definiti *come uno stato mentale che descrive la valutazione relativamente stabile di un soggetto riguardo al brand ,prodotti , imprese, idee e comprende componenti razionali , emozionali e comportamentali* .⁶

La risposta relazionale è strettamente connessa alle risposte valutative : è la vera e propria relazione che si instaura tra il brand e il cliente , focalizzando l'attenzione sulla percezione di valore.

La relazione si basa su un ciclo di vita ideale:

- a. Soddisfazione : è il momento in cui il cliente confronta valore atteso con valore percepito. Se il valore percepito è maggiore o uguale al valore atteso il consumatore è soddisfatto.
- b. Fiducia : è la raccolta di atteggiamenti favorevoli.

⁶ Fishbein 1967

- c. Fedeltà comportamentale : riguarda il ripetersi degli atteggiamenti favorevoli, nei confronti del brand.
- d. Fedeltà mentale: il convincimento che il brand scelto abbia un vantaggio differenziante rispetto agli altri;
- e. Lealtà : è l'apice della relazione, un vero e proprio rapporto d'amore con il brand.

La comunicazione di marketing, è uno degli elementi fondamentali del marketing mix anche nell'ambito del marketing internazionale.

Poiché la cultura, gli stili di vita, le abitudini, influenzano enormemente il processo comunicativo e l'interpretazione dei messaggi comunicati, è necessario che le imprese curino con la massima attenzione la comunicazione sui mercati internazionali : la forza di un messaggio espresso in Italia, può non avere lo stesso significato in Asia.

L'estero per molte imprese è sempre più una necessità : bisogna capire il mercato al quale ci si rivolge, analizzare le esigenze del consumatore, studiare il suo comportamento d'acquisto, capire quale sia l'uso del prodotto e il valore del brand in quella società.

Dopo un'attenta fase di analisi è fondamentale studiare un piano di comunicazione adatto al mercato estero di riferimento affinché gli sforzi comunicativi non siano vani. Raramente una campagna di comunicazione può essere uguale per mercati diversi. Questo avviene generalmente solo per i beni standardizzati o commodity che non hanno forti elementi di differenziazione.

Tipicamente la comunicazione sui mercati internazionali ha come obiettivo principale quello di informare il consumatore finale sul brand, in particolare se è nuovo, poiché in molti mercati c'è diffidenza verso i prodotti o brand stranieri. Molti prodotti e brand sono generalmente condizionati , in modo positivo o negativo, dall'immagine e dalla reputazione della nazione di origine all'estero. (Made in Italy, Made in China).

L'impresa deve entrare pian piano nel mercato, conquistando la fiducia del consumatore straniero, diventando partner del cliente.

2.4 Comunicazione e posizionamento

“ Il posizionamento nasce assieme al prodotto, sia esso un bene, un servizio, un’impresa , un’istituzione o anche un individuo. Ma il posizionamento non ha nulla a che vedere con l’intervento sul prodotto, bensì sulla mente del possibile acquirente. Il posizionamento , cioè, riguarda il modo in cui un prodotto trova collocazione nella mente del potenziale consumatore”.⁷

Il posizionamento, è la fase del marketing strategico che segue la segmentazione e il targeting.

Con la segmentazione l’impresa segmenta il mercato individuando i market segments. Generalmente la segmentazione avviene in base alle variabili socio-demografiche, ma sempre più oggi si segmenta per stili di vita .

Successivamente attraverso il targeting, l’impresa sceglie il suo strategic segment, ovvero il suo target di riferimento.

E’ attraverso l’ultima fase, quella del posizionamento , che l’impresa cerca di posizionarsi nella mente del consumatore puntando sugli elementi che differenziano il brand o il prodotto dalla concorrenza.

L’impresa costruisce una value proposition ovvero, la proposizione di valore con cui comunica il suo posizionamento e cerca di posizionarsi nella mente dei clienti potenziali attraverso un messaggio unico, semplice e comprensibile che sappia anche esprimere un differenziale sul mercato, un valore. La value proposition è la risposta alla domanda :”Perché dovrei acquistare questa marca?”.

La definizione di una proposta di valore richiede un’attenta fase di analisi competitiva. In questa fase si utilizza lo strumento delle Value curves. Le value curves aiutano l’impresa a capire quali sono i gap competitivi rispetto ai concorrenti in base alle variabili critiche di successo di un determinato business. Si individuano dei key

⁷ Al Ries e Jack Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind*, Warner Books, New York, 1982 (trad. Ita *La conquista della posizione vincente*, McGraw-Hill Italia, Milano 1984).

attributes che siano significativi per il cliente, abbiano un valore oggettivo, siano misurabili e descrivibili. Si attribuisce un punteggio (alto , medio , basso) alla propria impresa e a quelle concorrenti per capirne il posizionamento . Come risultato avremo delle curve di valore che evidenzieranno gli eventuali gap sui quali bisognerà migliorare.

E' fondamentale che value proposition e posizionamento siano coerenti affinché non si generi confusione nel consumatore.

Attraverso la comunicazione l'impresa dichiara il suo posizionamento , gestisce i brand touch points, raggiunge il mercato ma in particolare cerca di avvicinarsi al suo strategic segment, ovvero l'insieme di clienti che condividono trasversalmente un atteggiamento nei confronti del prodotto di un business di riferimento.

Un posizionamento chiaro ed efficace aiuta a definire l'essenza e i valori del brand, comunica i suoi attributi significativi, posizionandolo in modo unico e differenziante nella mente del consumatore.

I clienti vengono attratti da offerte diverse poiché nutrono bisogni differenti, ma non tutte le differenze sono rilevanti. E' importante sottolineare e valorizzare solo quelle che costituiscano un incremento di valore per il cliente, quelle che creino un vantaggio competitivo nel mercato obiettivo. Bisogna differenziare un prodotto quando la differenza è significativa, unica, originale, comunicabile e visibile ai clienti, profittevole.

Per stabilire il posizionamento bisogna definire uno schema di riferimento individuando il proprio mercato obiettivo, i principali concorrenti e identificando le associazioni di marca ideali in termini di elementi di parità e di differenziazione.

Gli elementi di differenziazione sono attributi o benefici che nella mente dei consumatori hanno una forte associazione positiva alla marca e rimangono ineguagliati dalle marche concorrenti. Riuscire a creare elementi di differenziazione forti ed efficaci è una sfida impegnativa ma fondamentale per il posizionamento competitivo della marca.

Gli elementi di parità sono associazioni di marca non esclusive e condivise con le marche concorrenti. Ci sono elementi di parità di categoria e competitivi. Tali associazioni costituiscono una condizione necessaria ma non sufficiente per la scelta della marca. Se una marca può eguagliare i concorrenti nelle aree in cui questi cercano di costruire un vantaggio e, allo stesso tempo, riesce a conseguire un vantaggio anche in altre aree, questa marca si trova in una posizione competitiva forte e difficile da battere.⁸

Anche sui mercati internazionali, il posizionamento segue le stesse fasi di quello che riguarda il mercato domestico. Nell'ambito dei mercati internazionali bisogna però, dedicare maggiore attenzione alla dimensione del mercato e alla scelta del target di riferimento. In genere si considerano quattro fattori fondamentali :

- a. Il beneficio principale che il potenziale compratore si attende dal prodotto o servizio. Bisogna adottare una prospettiva ampia nel definire il prodotto/mercato in modo che possa essere destinato a usi diversi e rispondere ad attese diverse in mercati diversi.
- b. Caratteristiche fisiche. Una volta definito a quale uso il prodotto/ servizio è destinato occorre poi stabilire le sue caratteristiche, focalizzandosi con attenzione sul packaging e sul brand.
- c. Brand. L'introduzione di un brand crea differenziazione e possibilità di premium price , ma comporta forti costi di comunicazione. La forza del brand dipende dal tipo di prodotto e dipende anche dalla capacità dei mass media di raggiungere ampie quote di potenziali compratori.
- d. Packaging. Il packaging può essere un elemento di forte differenziazione rispetto ai competitors quando i prodotti hanno caratteristiche molto simili.⁹

Secondo Ries e Trout un posizionamento di successo deve possedere almeno quattro requisiti:

⁸ Kotler, Keller, Marketing Management, p.381

⁹ Giorgio Pellicelli, Il marketing internazionale, Etas 2010

1. Chiarezza : l'idea alla base del posizionamento deve essere chiara per quanto riguarda sia il target sia i vantaggi differenziali. Quanto più il messaggio è semplice tanto più risulta chiaro.
2. Coerenza: il messaggio deve essere costante , non deve cambiare frequentemente per non creare confusione.
3. Credibilità: il vantaggio differenziale deve essere credibile per i potenziali clienti del target.
4. Competitività: i vantaggi differenziali devono dare effettiva superiorità rispetto ai competitors, devono dare più valore per il cliente.¹⁰

2.5 Brand Identity

*“ L'identità di marca è un insieme di connotazioni della marca che chi ha il compito di curare la strategia cerca di costruire o di conservare. Implicitamente, in queste connotazioni è una promessa ai clienti da parte di tutti i componenti dell'organizzazione”.*¹¹

La Brand Identity è l'attribuzione alla marca di caratteristiche “umane e psicologiche”, che rendono un brand diverso dall'altro e lo rendono riconoscibile agli occhi del cliente.

Keller (1999) parla di “ mantra del brand” : una frase di tre o cinque parole che contiene l'essenza dei valori della marca. La finalità principale del mantra è comunicare a tutti gli stakeholders il significato che il brand dovrebbe assumere per i consumatori finali, affinché tutte le attività che ruotano attorno al brand abbiano un significato univoco e non generino confusione.

E' necessario che il management crei un vero e proprio patrimonio genetico della marca, affinché si costruisca con il cliente un rapporto di lungo termine basato sul valore del brand.

¹⁰ A. Ries J. Trout, Positioning. The Battle for Your Mind, Warner, New York, 1982

¹¹ Aaker, Joachimsthaler 2000 (p. 63)

La capacità di espressione di un brand è riconducibile a tre elementi distinti:

- Immagine (brand image);
- Identità (brand identity);
- Posizionamento.

La brand identity è la sintesi della cultura e dei valori aziendali , della sua personalità, della promessa di fondo della marca, che dovrebbe ispirare in modo coerente e stabile nel tempo ogni sua manifestazione espressiva¹².

Aaker e Joachimsthaler , propongono un modello di pianificazione della brand Identity. Secondo i due autori, l'identità di marca si basa principalmente su tre dimensioni : l'essenza di marca, l'identità centrale e l'identità allargata.

L'essenza di marca è un concetto singolo, è la promessa di fondo che esprime in buona parte ciò che la marca vuole rappresentare per il mercato. Bisogna decidere se concentrarsi su quello che la marca fa o quello che la marca è.

L'identità centrale è l'insieme dei valori che completano la promessa del brand, che dovrebbero riflettere la mission e la strategia di mercato dell'impresa. E' importante che la core identity rimanga immutata anche qualora la marca dovesse estendersi ad altri prodotti o dovesse entrare in nuovi mercati.

L'identità allargata è formata dagli attributi del brand che non costituiscono la core identity ma che aiutano a capire meglio il brand.

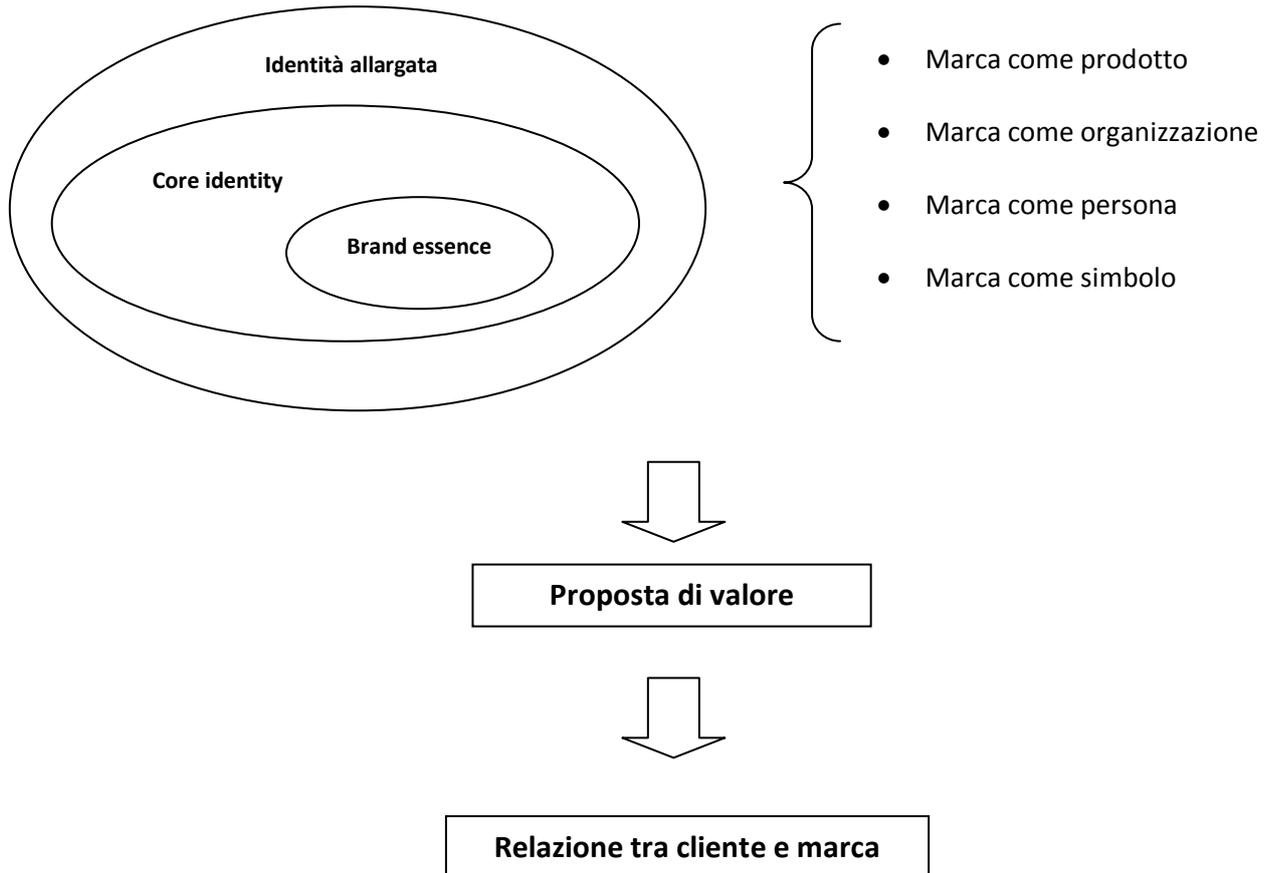
Nel modello sono poi presenti i concetti connessi all'identità di marca, ovvero concetti che possono costituire una connotazione rilevante del brand:

- La marca come prodotto;
- La marca come organizzazione;
- La marca come persona;
- La marca come simbolo.

¹² Arnold, 1992

Altro elemento importante nel modello della brand identity è la proposta di valore : la promessa della marca riguardo particolari benefici funzionali, esperenziali o simbolici.¹³

Il modello si conclude con il “ relationship construct” : il rapporto che si vuole innescare tra brand e cliente, costruendo questa relazione sulle caratteristiche dei rapporti personali.



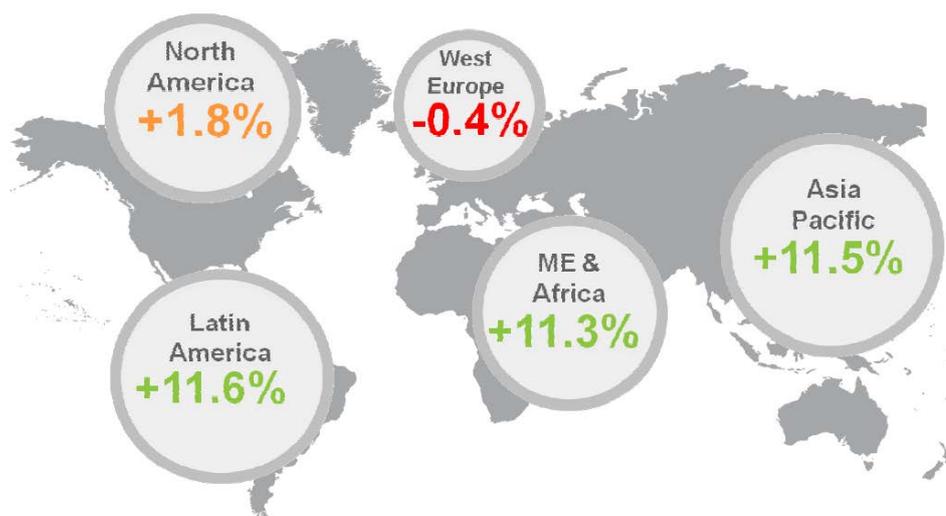
¹³ Park, Jaworski, MacInnis 1986

3 Advertising

*“ Il sistema delle comunicazioni di massa, così come si è costruito progressivamente nel corso degli ultimi due secoli, è lo spazio in cui la pubblicità ha potuto svilupparsi : un ambiente dinamico, che ha un ritmo di produzione e di consumo veloce (molto prima della televisione, già i quotidiani avevano accelerato moltissimo la produzione e la distribuzione di testi), in cui convivono diversi livelli di realtà e affidabilità, diverse pretese informative e narrative”.*¹⁴

La pubblicità ha origini antichissime. Già nelle attività mercantili , si ritrova una primissima forma di comunicazione commerciale a carattere persuasivo : basti pensare alle insegne degli esercizi commerciali nel medioevo o all'enfaticizzazione verbale della qualità dei prodotti praticata nelle fiere rinascimentali. E' , però, con l'invenzione della stampa a carattere mobili nel XV secolo che inizia a svilupparsi la vera e propria pubblicità. Nel seicento e nel settecento , con la diffusione delle “ gazzette” ha origine la reclame. Nell'ottocento nasce l'agenzia di pubblicità, una vera e propria organizzazione che cura l'impostazione della pubblicità, dopo un primo periodo in cui l'attività si limitava alla sola vendita di spazi pubblicitari. Nel 1957, spopola in Italia un fenomeno pubblicitario unico : “ Carosello”. Ed è da questo momento in poi, che la pubblicità acquisisce sempre più importanza. Una storia lunga secoli quella della pubblicità, che tutt' oggi nell'era dei mass media e delle comunicazioni rimane il principale strumento creativo e informativo di comunicazione.

¹⁴ Volli 2005, p.6



Investimenti pubblicitari nel mondo nel 2011

Oggi, però, l'advertising vive un momento critico, data la difficile situazione economico-finanziaria mondiale. Nonostante ciò, nel 2011 gli investimenti pubblicitari nel mondo sono cresciuti del 7,3% (circa 498 miliardi di dollari). Sono i Paesi emergenti a mostrare i trend di crescita più significativi, mentre l'Europa fa fatica a riprendere gli stessi ritmi del 2010. La Tv rimane leader negli investimenti, sia a livello di quota che di variazione percentuale. Anche internet vede una crescita stimata attorno al 24% rispetto all'anno precedente. In Italia, purtroppo, le aziende continuano a ridurre gli investimenti in pubblicità.¹⁶

Kotler definisce la pubblicità come "una qualsiasi forma a pagamento di presentazione e promozione non personale di idee, beni e servizi da parte di un promotore ben identificato".¹⁷

L'advertising, in generale, si rivolge ai targets obiettivo attraverso l'impiego di mezzi di comunicazione idonei a veicolare messaggi costruiti ad hoc.

La pubblicità può essere usata sia per costruire un'immagine di lungo periodo di un prodotto o di un brand, sia per stimolare le vendite nel breve periodo. Attraverso la pubblicità è possibile raggiungere un pubblico ampio e dislocato su un territorio vasto.

¹⁵ Fonte: Nielsen Global Adview Pulse Q4 2011

¹⁶ Fonte Nielsen Watch Insight 2012

¹⁷ Kotler 2005, p.271

Gli investimenti pubblicitari dipendono soprattutto dal mezzo comunicativo scelto : gli investimenti in tv, ad esempio, sono molto più costosi di quelli alla radio.

Possiamo individuare tre caratteristiche tipiche della pubblicità:

- Pervasività : il messaggio può essere ripetuto più volte. La pubblicità su larga scala trasmette un messaggio positivo in termini di dimensioni, potere e successo dell'impresa.
- Espressività amplificata: la pubblicità consente di enfatizzare la presentazione dell'impresa e dei suoi prodotti tramite l'uso degli strumenti tecnologici.
- Impersonalità: il pubblico non si sente obbligato a prestare attenzione o a rispondere alla pubblicità , che è strutturata come un monologo e non un dialogo con il pubblico.

Nello sviluppo di una campagna pubblicitaria è necessario sempre utilizzare come guida di fondo le 5M: missione, mezzi, messaggio, media e misurazione dei risultati.

La missione individua quelli che sono gli obiettivi della pubblicità, i mezzi riguardano la scelta dei mezzi comunicativi più idonei sia a raggiungere il target obiettivo , sia a veicolare il messaggio che compatibili con il budget disponibile e su quanto è possibile investire. Il messaggio è ciò che si vuole comunicare tramite la pubblicità e la misurazione dei risultati è la scelta dei metodi per verificare l'effettiva efficacia ed efficienza degli investimenti pubblicitari.

3.1 Analisi ed effetti della pubblicità

La finalità della pubblicità è riconducibile a quella della comunicazione di marketing.

Per quanto riguarda, invece, gli effetti della pubblicità sul comportamento d'acquisto del consumatore , questi sono da collegare alle diverse teorie che nel tempo si sono susseguite circa la funzione della pubblicità.

Secondo la teoria economica classica, il consumatore è guidato nei suoi acquisti principalmente dalla ragione e dall'ottimizzazione delle risorse a sua disposizione. In questo contesto l'effetto riconosciuto all'advertising è limitato alla creazione di una

base informativa funzionale alla realizzazione di condotte razionali da parte dell'individuo.

Le teorie comportamentali, invece, ritengono che il consumatore sia soggetto a meccanismi di “ stimolo-risposta”, per cui risponde in modo meccanico alla comunicazione di marketing. Secondo questa teoria, la pubblicità ha effetto sul consumatore solo quando quest'ultimo è sottoposto al messaggio un gran numero di volte; in questo caso è fortemente penalizzato l'aspetto sia creativo che emozionale dell'advertising.

Diverso è il pensiero delle teorie psicologiche che, riconoscendo un ruolo attivo al destinatario della comunicazione pubblicitaria, spiegano le reazioni del consumatore da un punto di vista psicologico : è la motivazione che spinge il consumatore all'acquisto. Il ruolo riconosciuto alla pubblicità è proprio quello di indurre e modificare le motivazioni e di conseguenza “ influenzare “ il comportamento d'acquisto.

Le teorie psico-sociali, studiano l'importanza del senso di appartenenza ad un gruppo sociale. Secondo tale teoria l'individuo è spinto all'acquisto di prodotti che gli consentano di sentirsi parte integrante di un gruppo. La comunicazione di marketing, quindi, ha il compito di sviluppare e creare questo valore di appartenenza e distinzione.

Dal punto di vista economico , il principale indicatore per misurare l'impatto degli investimenti pubblicitari sulle vendite è l'advertising-to-sales elasticity , ovvero la percentuale di variazione delle vendite per ogni variazione dell'1% degli investimenti pubblicitari.

Il Teorema di Dorfman e Steiner individua l'intensità ottima di pubblicità, ovvero il rapporto tra advertising e sales ottimo che massimizza il profitto, il quale è pari al rapporto tra le due elasticità :

$$-(\text{advertising-to-sales elasticity})/(\text{price-to-sales elasticity})= -\beta_1/\beta_2$$

Questa formula indica la percentuale delle vendite che occorre investire in pubblicità per fare una scelta economicamente ottima.

Studi recenti evidenziano, però, che i principali advertiser del mondo investano in pubblicità una percentuale maggiore delle vendite rispetto a quella ottima. Questo perché l'advertising non ha effetti solo sulle vendite, ma anche su altre variabili del marketing mix che, però non sempre risultano essere evidenti nel breve periodo.

Infatti generalmente la pubblicità ha effetti anche su:

- Price sensitivity;
- Brand Equity;
- Stakeholders' perception.

L'advertising tende generalmente a ridurre la price-to-sales elasticity, soprattutto quando la pubblicità non si focalizza sul prezzo ma su altre caratteristiche del prodotto. Se, invece, la pubblicità è incentrata sul prezzo si ottiene un effetto opposto : il consumatore diventa particolarmente sensibile al prezzo.

Un altro effetto della pubblicità, soprattutto nella fase iniziale del ciclo di vita del prodotto, è quello di aumentare la brand equity poiché agisce sulla brand-name awareness , sulla brand attitude and loyalty, sulla qualità percepita e sulla brand associations and image.

Gli investitori, invece, saranno più propensi ad investire in un'azienda con un brand noto ed inoltre la pubblicità sarà per loro sintomo di qualità e buona situazione finanziaria.

Per misurare l'efficacia della pubblicità , è invece utile, analizzarla prima, durante e dopo la sua esecuzione.

Prima dell'inizio di una campagna pubblicitaria è bene sviluppare un pay off chiaro e coerente con la value proposition da inserire nella pubblicità. Bisogna scegliere accuratamente il mezzo di comunicazione più adatto a veicolare il messaggio e inoltre è importante effettuare dei test sui contenuti della pubblicità .

Durante l'esecuzione della pubblicità è fondamentale eseguire dei test per verificare che la campagna pubblicitaria sia in linea con gli obiettivi desiderati. Gli strumenti di verifica possono essere:

- Sondaggi coincidentali;
- Test sugli atteggiamenti, ovvero sondaggi su coloro che hanno visto la pubblicità;
- Tracking studies , per verificare l'esposizione al messaggio pubblicitario.

Dopo l'esecuzione, infine, è necessario valutare gli effetti della pubblicità in termini di memoria (riconoscimento e ricordo), persuasione (atteggiamenti e preferenze) e comportamenti d'acquisto.

3.2 Tipologie pubblicitarie a confronto

L'advertising si presenta sotto molteplici aspetti al pubblico al quale si rivolge, è una categoria molto ampia e vasta. E', però, possibile individuare delle differenze tra i vari tipi di pubblicità in base alle differenti valorizzazioni del consumo. Otteniamo così la pubblicità :

- Pratica;
- Ideale;
- Critica;
- Ludica.

La pubblicità pratica ha una funzione prevalentemente informativa, ricercando una valorizzazione pratica del consumo. Si concentra, ad esempio, sulle modalità di utilizzo del prodotto, sui punti vendita o sulle caratteristiche tecniche. L'approccio di questo tipo di pubblicità è essenzialmente razionale e a volte meccanico, data la sua finalità informativa.

La pubblicità ideale è, invece, l'esatto contrario della pubblicità pratica. Non descrive le caratteristiche del prodotto ma si basa sulla creazione di suggestioni e associazioni simboliche. La finalità è quella di creare una brand image legata a valori psico -

simbolici. E' un tipo di pubblicità irrazionale ed emozionale che cerca di toccare la sensibilità e la sfera più interna del consumatore.

Diverso è l'obiettivo della pubblicità critica, che pur essendo simile alla pubblicità pratica per la finalità informativa se ne differenzia per il taglio critico. La pubblicità critica stimola il confronto tra due o più prodotti , attributi o brands. Questa tipologia pubblicitaria è molto legata ai vantaggi dell'offerta come prezzo, processi produttivi o performance.

Totalmente differente dalle precedenti è la pubblicità ludica, che si caratterizza per il tono allegro e leggero e la cui finalità è quella di incuriosire il destinatario del messaggio.

Nella realtà, le diverse tipologie pubblicitarie si uniscono e mescolano individuando altri tipi di comunicazione pubblicitaria :

- Pubblicità istituzionale e pubblicità di marca : “ la pubblicità istituzionale dovrebbe trattare l'impresa non come un prodotto, ma come una persona”¹⁸. Fine ultimo della pubblicità istituzionale è quello di raccontare i valori, la vision e la mission dell'impresa al fine di ottenere consenso presso gli stakeholder. La pubblicità di marca, al contrario, si concentra sull'offerta dell'impresa costruendo la brand image.
- Pubblicità strategica e pubblicità tattica : la differenza principale tra queste due tipologie pubblicitarie è l'orizzonte temporale. La pubblicità strategica ha un orizzonte di lungo termine che mira a costruire un determinato posizionamento del brand. Lo scopo principale della pubblicità tattica è , invece, quello di stimolare le vendite nel breve periodo o pubblicizzare una particolare iniziativa promozionale.
- Pubblicità d'immagine e pubblicità informativa : la prima usa un tono emozionale e cerca di raccontare il brand dal punto di vista emotivo; la pubblicità informativa ha un tono asettico e razionale.

¹⁸ Bernstein 1984,p.56

- Pubblicità di massa e pubblicità interattiva : storicamente la pubblicità era considerata unicamente uno strumento di comunicazione di massa. Oggi, pur rimanendo uno strumento che si rivolge ad un pubblico vasto e ampio, si va sempre di più verso un approccio molto più personale e relazionale . Ciò è dovuto essenzialmente all'introduzione delle nuove tecnologie e ai cambiamenti nella fruizione dei mezzi comunicativi.
- Pubblicità commerciale e pubblicità sociale: fine ultimo della comunicazione commerciale è quello di valorizzare il consumo. La pubblicità sociale, invece, tratta temi di interesse generale e utilità sociale. “ Il social marketing è la progettazione, realizzazione e il controllo dei programmi finalizzati ad aumentare l'accettabilità di una causa o di un'idea sociale. Esso utilizza i concetti della segmentazione del mercato, della facilitazione, degli incentivi e della teoria dello scambio per massimizzare la risposta del gruppo obiettivo”¹⁹. Dal punto di vista dei mercati internazionali, bisogna fare molta attenzione alla scelta delle tematiche sociali, poiché popoli diversi attribuiscono importanza diversa alle stesse tematiche . In Italia, ad esempio, è molto forte il tema dell'infanzia, mentre nei Paesi Scandinavi sono molto più forte le tematiche legate all'ambiente e all'eco sostenibilità.
- Pubblicità globale e pubblicità locale : dipende dal target a cui la pubblicità si rivolge. Quando il prodotto è abbastanza standardizzato e usato allo stesso modo in tutti i mercati, allora, si opta per una pubblicità di tipo globale, che è anche meno costosa. Se, invece, il prodotto è differenziato sui vari mercati e ha diversi utilizzi è preferibile una pubblicità locale che meglio si adatta alle esigenze dei diversi target.
- Pubblicità comparativa : il messaggio pubblicitario contiene un confronto implicito o esplicito, visivo o verbale con un prodotto concorrente. Questa tipologia pubblicitaria è stata permessa in Italia solo a partire dal 2000²⁰, con il recepimento della normativa europea. Il vantaggio della pubblicità comparativa

¹⁹ Kotler 2002, p.83

²⁰ Decreto legislativo n. 67/2000 e n. 206/2005

è lo stimolo alla concorrenza, ma il rischio più grande è quello che i concorrenti replichino con una comunicazione che inneschi un pericoloso circolo vizioso.

3.3 Principali mezzi della pubblicità

*“ Per far conoscere un nuovo prodotto a 2 milioni di persone non serve contattarle tutte. Basta raggiungere 2.000 persone, purché siano quelle giuste e il contatto avvenga nel modo giusto; loro ti aiuteranno a raggiungere le altre”.*²¹

La scelta dei mezzi di comunicazione è un'operazione molto delicata, che merita molta attenzione poiché da questa scelta dipenderà, in gran parte, l'efficacia della campagna di comunicazione. I mass media si caratterizzano per l'unidirezionalità del processo comunicativo e dall'ampiezza del pubblico raggiunto (audience). L'audience è costituita dall'insieme degli individui esposti al messaggio pubblicitario in un periodo di tempo determinato. L'audience utile, è data dalla quota di audience totale che appartiene al target prescelto nella strategia di comunicazione.

La selezione dei media dipende sia dall'audience che si vuole raggiungere sia dal numero di esposizioni alle quali si vuole esporre il pubblico obiettivo.

L'effetto delle esposizioni pubblicitarie sulla consapevolezza dell'audience utile dipende dalla copertura , dalla frequenza e dall'impatto. La copertura misura il numero delle persone che sono state esposte almeno una volta al messaggio pubblicitario in un dato periodo di tempo; la frequenza è il numero delle volte in cui una persone è esposta in media ad un dato messaggio in un certo periodo di tempo. L'impatto è il valore qualitativo di una singola esposizione dato da un certo mezzo. Maggiori saranno queste tre variabili e maggiore sarà il livello di consapevolezza della marca.

²¹ Ian Mount, “ Marketing”, Business 2.0, agosto/settembre 2001, p.84.

I due indicatori fondamentali che vengono fuori dalla combinazione di queste variabile sono: il numero totale delle esposizioni (Gross Rating Point) e il numero ponderato delle esposizioni.

Il media planner, ovvero il responsabile della pianificazione media dovrà trovare la combinazione più vantaggiosa di copertura, frequenza e impatto.

I media, inoltre, devono essere scelti in base a diversi fattori come le abitudini del target (in termini di media), le caratteristiche del prodotto, le caratteristiche del messaggio e il costo.

Le abitudini del target sono fondamentali anche nell'ambito dell'advertising sui mercati internazionali. A seconda del paese a cui ci rivolgiamo, cambiano le abitudini in termini di fruizione dei mezzi comunicativi. Sui mercati internazionali è anche interessante notare come ci siano notevoli differenze tra le economie che appartengono a diversi stadi di sviluppo : il communication mix che si usa per le economie industrializzate è spesso molto diverso da quello che si utilizza nei paesi in via di sviluppo.

Investimenti pubblicitari per mezzo	gen-mar 2011	gen-mar 2012	Var%
TOTALE PUBBLICITA'	2.155.900	1.994.117	-7,5
Televisione	1.212.318	1.112.193	-8,3
Radio	99.432	95432	-4,0
Quotidiani	333.703	305.994	-8,3
Periodici	182.023	162.378	-10,8
Outdoor	25.157	20.597	-18,1
Out of Home Tv	2.040	2.277	11,6
Transit	21.087	17.729	-15,9
Cinema	9.860	6.930	-29,7
Internet	140.528	152.445	8,5
Direct Mail	129.752	118.143	-8,9

Fonte: Nielsen, investimenti pubblicitari a totale tipologie di comunicazione

I principali mezzi comunicativi tra i quali scegliere sono : la tv, la radio, la stampa ,la pubblicità esterna, il cinema e il web.

Ogni media è scelto in base a criteri di scelta quantitativi (fattori d'uso) e qualitativi (fattori strutturali). I fattori d'uso riguardano le caratteristiche del mezzo comunicativo come frequenza, GRP, costi e affollamenti; i fattori strutturali, invece, riguardano le caratteristiche " espressive" del media come suono, movimento, argomentazione e coinvolgimento emotivo.

Ogni mezzo comunicativo si caratterizza per vantaggi e svantaggi.

La televisione è il mass media per eccellenza e il più potente, quello più efficace ma meno efficiente poiché molto costoso. Nell'ultimo anno gli investimenti pubblicitari televisivi sono in calo di circa l'8,3% . Ciò è dovuto sia all'attuale crisi economico-finanziaria sia al crescente numero dei canali televisivi e al conseguente overload di messaggi a discapito dell'efficacia delle campagne pubblicitarie. Altro motivo della perdita di importanza della tv è la sempre più grande rilevanza che sta assumendo il web : cambiano gli atteggiamenti, gli stili di vita e la tv non ha più la stessa rilevanza di un tempo. I principali vantaggi della tv sono la possibilità di coniugare elevati livelli di copertura e di frequenza in poco tempo, il costo per contatto basso, il potenziale di creatività ed espressività, la capacità di raggiungere pubblici ampi. Tra gli svantaggi, il principale è sicuramente quello di necessitare di elevati investimenti iniziali, c'è poi una bassa selettività del target , l'elevato affollamento e la facilità di zapping. Inoltre, si corre spesso il rischio che i messaggi legati al prodotto e alla marca vengano sottovalutati data la natura transitoria del messaggio e a causa degli elementi creativi presenti negli spot che potrebbero distrarre lo spettatore. Visto l'elevato numero di messaggi pubblicitari si rischia che il destinatario del messaggio possa dimenticare il contenuto dello spot. Ciononostante i messaggi televisivi studiati e realizzati in modo adeguato sono in grado di aumentare la brand equity e di incidere notevolmente sulle vendite.

La radio , è il secondo mezzo di comunicazione in Italia, che risulta essere debolmente in crescita. Il pubblico italiano , in media, dedica circa tre ore al giorno all'ascolto della radio. Negli ultimi anni la radio ha avuto un forte rilancio come mezzo pubblicitario sia per la creazione di vasti network che per il miglioramento del livello qualitativo.

Inoltre, questo mezzo è stato aiutato anche dalle tecnologie che hanno aumentato le possibili fonti d'ascolto (cellulari, lettore mp3, lettore CD). La radio diventa sempre più personalizzata e interattiva, grazie anche al fenomeno del podcasting: gli ascoltatori possono sottoscrivere un abbonamento ricevendo i programmi preferiti via Internet. Nonostante ciò, l'ascolto della radio avviene prevalentemente in auto e sul luogo di lavoro. Anche la radio, però, presenta vantaggi e svantaggi. Il vantaggio principale è la flessibilità oltre che, la buona frequenza, il carattere "amichevole", la capacità di raggiungere target eterogenei e specifici in diversi momenti della giornata, l'adattabilità dei messaggi alle realtà locali e il basso costo di contatto. Tra gli svantaggi il principale è quello di avere un'espressività limitata al suono, il tempo di esposizione ridotto, la bassa copertura, la " sinteticità" e un ascolto a volte distratto. Spesso, però, le campagne radiofoniche risultano essere talmente creative al punto che alcuni studiosi ritengono che proprio l'assenza di immagini possa costituire un vantaggio, poiché un uso intelligente dei suoni può favorire la formazione di immagini e associazioni molto gradevoli nella mente dell'ascoltatore.

La stampa è un mezzo molto flessibile dal punto di vista degli obiettivi e del target. Si suddivide in quotidiani e periodici. L'Italia si distingue per l'esiguo numero di lettori , meno del 40% della popolazione adulta contro percentuali superiori all'80% di Germania e Inghilterra. Ma , nonostante ciò, negli ultimi tempi questo mezzo ha dimostrato una buona capacità di innovazione sia dal punto di vista tecnologico sia per l'introduzione di nuove tecniche di vendita come i magazines. I pro della stampa sono il prestigio e l'autorevolezza, l'elevato interesse potenziale dell'audience, la flessibilità geografica, la velocità di penetrazione, l'alta frequenza di contatti data l'elevata fedeltà. I contro, invece, sono la scarsa qualità del supporto, l'elevato costo per contatto e la lettura veloce e selettiva. Recenti studi hanno dimostrato che la stampa a colori accresce l'efficacia ma anche i costi. I nuovi studi che osservano il movimento degli occhi mostrano che i consumatori possono essere guidati nella lettura di una pubblicità da un posizionamento strategico dei principali elementi grafici e testuali : l'immagine, il titolo e il testo sono gli elementi più significativi.

La pubblicità esterna, riguarda tutti i mezzi e i supporti che veicolano messaggi non inseriti in contesti redazionali e che spesso sono posizionati in spazi aperti. La pubblicità esterna si divide in statica e dinamica. La prima è quella tipica delle strutture fisse, mentre la seconda è quella che utilizza mezzi di trasporto. La tecnologia ha interessato anche l'outdoor advertising con l'utilizzo sempre maggiore di mega schermi per video animati in grado di massimizzare l'efficacia comunicativa. La potenzialità di questo mezzo è evidente, considerato che in Italia, l'85% della popolazione trascorre alcune ore della giornata fuori casa : mediamente la popolazione tra i 14 e i 54 anni spende circa tre ore fuori casa, di cui un'ora e quarantotto minuti spostandosi per andare e tornare dal lavoro o svolgere delle commissioni²². I punti di forza della pubblicità esterna sono la capillarità e la selettività geografica, la capacità di contattare buona parte della popolazione "attiva" in tempi brevi, non richiede un grosso sforzo da parte del destinatario, la possibilità di collocazione in prossimità dei punti vendita. I punti di debolezza, invece, sono una fruizione veloce, la scarsa selettività del target, la concisione e la presenza essenzialmente nei grandi centri urbani.

Il cinema, sta vivendo un tentativo di rilancio dato anche dal rinnovamento delle sale cinematografiche. Il profilo dello spettatore è caratterizzato da un'età giovane , con un titolo di studio e un reddito sopra la media. I plus del cinema sono la capacità di raggiungere segmenti specifici, grandi potenzialità espressive e forte coinvolgimento. I minus, invece, riguardano l'alto costo di contatto, la bassa copertura e la bassa frequenza e i lunghi tempi di produzione e penetrazione.

Internet e il web, costituiscono un mezzo di comunicazione giovane e in forte espansione. Nell'ultimo anno il web è cresciuto dell'8,5% soprattutto nei settori alimentare e automobili. Oltre alla navigazione da pc, aumenta sempre più quella in mobilità : oltre 18 milioni di persone utilizzano internet da mobile, un aumento del 36% rispetto al 2011. L'Italia risulta essere attualmente il primo Paese al mondo per la penetrazione dei social media pari all'85% dei navigatori attivi; seguono Brasile,

²² Fonte: Sinottica 2007

Spagna e Stati Uniti. Altra caratteristica tipica del web è quella di poter vedere i contenuti audio-video su diversi device: ciò accresce l'importanza del web come mezzo di comunicazione. I vantaggi del web sono numerosi : le potenzialità creative, la velocità di diffusione del messaggio, la semplicità di segmentazione, la forte personalizzazione dei contenuti, l'elevato interesse dell'audience, la facilità di misurazione delle risposte dirette. Di contro, c'è la difficoltà di mantenere a lungo l'interesse dell'utente, la limitazione dell'audience agli utilizzatori delle tecnologie abilitanti e l'affollamento.

3.4 Strategia pubblicitaria

“La coerenza strategica non è così semplice come può sembrare. La fretta e l'angoscia dei risultati di breve periodo possono portare, oggi più che mai, a mosse tattiche che per cercare un rimedio immediato intaccano la strategia di marca, e così provocano guasti peggiori subito dopo.”²³

Norman Berry, quando era direttore creativo mondiale della Ogilvy & Mather a New York definiva la strategia pubblicitaria come un percorso da un punto A ad un punto B. Il punto A è la situazione attuale del brand e il contesto in cui si trova : chi sono i consumatori, cosa pensano del brand e le marche concorrenti. Il punto B costituisce l'obiettivo, la situazione in cui vorremmo portare il brand in un certo periodo di tempo: chi vorremmo fossero i consumatori, come vorremmo essere considerati dai competitors. La strategia non è altro che la strada che si sceglie di percorrere per portare il brand dal punto A al punto B. Affinché la strategia sia corretta è necessario che il punto A sia conosciuto , che il punto B sia fissato e stabilito con chiarezza , capire cosa il consumatore dovrebbe fare per muoversi dal punto A al punto B.

Alla base della strategia pubblicitaria ci sono tre decisioni fondamentali da prendere :

²³ Giancarlo Livraghi, Il Nuovo Libro della Pubblicità, cap. 4 , Luis Bassat e G. Livraghi 2005

- Il target group: bisogna stabilire qual è il pubblico di riferimento, ovvero la parte di consumatori che presenta il maggior potenziale di mercato rispetto al brand. Successivamente è necessario capire come posizionare il brand rispetto allo strategic segment attraverso l'analisi degli stili di vita e dei comportamenti d'acquisto. Definire, quindi, come, quando e perché il consumatore acquista il prodotto.
- Il contesto concorrenziale: analizzare i competitors e i loro punti di forza e di debolezza, studiare la loro value proposition, capire se ci sono dei gap nel mercato che potrebbero essere colmati e come il prodotto potrebbe prevalere su quello della concorrenza. Stabilire quali sono i concorrenti diretti e indiretti e quali prodotti potrebbero essere considerati dei sostituti.
- Il posizionamento di marca: capire come il consumatore percepisce il brand oggi e stabilire come la marca dovrà essere vista domani.

Una strategia è di successo sia per le decisioni che derivano dai vari studi e dalle diverse analisi, ma soprattutto da come è comunicata.

Le chiavi di successo della strategia pubblicitaria sono la promessa che deve soddisfare dei bisogni effettivi e creare dei desideri, la reason why ovvero le ragioni esplicite o implicite che spiegano come il brand può mantenere la promessa, la forma e il tono che mettono in relazione la promessa con gli stili di vita e i valori dello strategic segment. La strategia pubblicitaria ha come obiettivo principale quello di modificare o stimolare gli atteggiamenti dei consumatori. Si può sviluppare un atteggiamento nuovo quando il prodotto è in fase di introduzione e quindi il consumatore ancora non conosce il brand o il prodotto o lo conosce molto poco. Se, invece, l'atteggiamento del consumatore coincide con quello desiderato è importante consolidare l'atteggiamento affinché non si modifichi nel tempo. Oppure, si può modificare l'atteggiamento del consumatore quando riteniamo che l'idea che il cliente ha del brand sia sbagliata. Alla base di ogni strategia deve esserci la comprensione dei bisogni e delle esigenze dei consumatori, cercando di prevedere i bisogni futuri : è necessario che una strategia sia coerente e innovativa.

Le decisioni circa la strategia pubblicitaria sono sia di tipo operativo che strategico , derivano direttamente dalla strategia di comunicazione e indirettamente da quella di marketing: si inizia con la strategia di marketing e coerentemente si sviluppa quella di comunicazione. Infine si decide in merito alla pubblicità. Le strategie pubblicitarie si differenziano in base a diversi fattori:

- Differenti obiettivi pubblicitari e target group;
- Molteplici modi di definizione creativa dei contenuti;
- Vari livelli di investimento;
- Diversi mezzi attraverso i quali raggiungere gli strategic segments.

La scelta di una certa strategia tra le differenti possibilità, influenza tutta l'organizzazione e la struttura del communication mix e quindi la combinazione dei diversi mezzi di comunicazione.

Esiste una certa coerenza tra le strategie pubblicitarie e quelle di marketing. Infatti a seconda della strategia di marketing implementata è possibile individuare le possibili strategie pubblicitarie che ne derivano.

Le strategie di marketing concorrenziali si caratterizzano per l'obiettivo di voler accrescere la quota di mercato, riducendo quella dei concorrenti e aumentando la penetrazione. Per sottrarre mercato ai competitors è possibile adottare una tra le seguenti strategie pubblicitarie:

- Strategie pubblicitarie comparative, che evidenziano le differenze tra due o più prodotti con concorrenti. Questo tipo di strategia deve essere adottata con cautela : bisogna essere sicuri della superiorità del proprio prodotto, poiché se così non fosse la pubblicità comparativa può ritorcersi contro il prodotto stesso.
- Strategie pubblicitarie di presidio sui media che si basano soprattutto sull'investimento pubblicitario e quindi sulla presenza sui mezzi di comunicazione. Quando un'azienda sostiene degli ingenti investimenti pubblicitari, scoraggia i competitors ad entrare sul mercato : questi costituiscono delle barriere all'entrata.

- Strategie pubblicitarie di posizionamento , hanno un orizzonte temporale di lungo periodo, comunicano la brand identity , sostenendo il posizionamento strategico, amplificando e enfatizzando i punti di forza del brand o del prodotto. Si cerca di creare un'immagine distintiva e differenziante nella mente del consumatore attraverso la scelta di opportune decisioni comunicative.
- Strategie pubblicitarie promozionali, sono volte al conseguimento di obiettivi di breve periodo assieme all'utilizzo della promozione delle vendite.
- Strategie pubblicitarie di imitazione, si limitano a seguire i concorrenti. Si possono utilizzare queste strategie quando l'azienda ha poche risorse da dedicare agli investimenti pubblicitari o quando l'azienda è in fase di conoscenza del mercato.

Ci sono poi le strategie di marketing di sviluppo della domanda che si traducono in strategie pubblicitarie intensive o estensive. Mirano ad incrementare la customer base , ad aumentare e costruire una solida immagine di marca nel medio - lungo periodo. Sono particolarmente adatte in nuove arene competitive o in mercati che presentano un'elevata potenzialità di sviluppo.

Infine, le strategie di marketing di fidelizzazione che possono essere sostenute da attività pubblicitarie che aiutano la costruzione e il mantenimento di relazioni di fiducia con i clienti.

Una strategia pubblicitaria deve essere implementata attraverso lo sviluppo di una campagna integrata, basata sull'utilizzo combinato di diversi media. La realizzazione della strategia pubblicitaria coinvolge diverse figure dalla funzione di marketing, all'agenzia pubblicitaria e alla concessionaria.

Lo sviluppo della strategia pubblicitaria inizia con una prima fase che è quella di diagnosi. In questa fase iniziano gli incontri tra l'impresa e l'agenzia pubblicitaria. Occorre raccogliere informazioni sulla cultura e sui valori aziendali, sugli obiettivi di marketing, sulle caratteristiche del prodotto, sul suo posizionamento, sul prezzo , sul budget e sul timing. Questa fase si conclude con la disposizione di un briefing per l'agenzia pubblicitaria . Il briefing è un documento che può essere redatto sia dalla

funzione marketing sia dall'agenzia pubblicitaria se si tratta di aziende di piccole dimensioni. Questo documento detta le linee guida per lo sviluppo della campagna pubblicitaria. Successivamente, coerentemente con il briefing iniziale si prosegue fissando gli obiettivi pubblicitari, il communication target e il posizionamento. E' importante notare come il target della comunicazione e quello di marketing molto spesso non coincidano poiché il communication target comprende anche coloro che partecipano in modo indiretto al processo d'acquisto come influenzatori , prescrittori e opinion leader. Una volta deciso il target di riferimento, si stabilisce il posizionamento che si vuole per il brand e la value proposition che si vuole comunicare. E' questo un momento fondamentale per decidere l'orientamento della strategia pubblicitaria. Terminata questa seconda fase si redigono il brief creativo, che aiuterà i creativi a sviluppare il messaggio e il media brief, il documento da cui si svilupperà poi il media planning. A questo punto la strategia pubblicitaria, si divide in due strategie coerenti ma parallele : la strategia creativa e la strategia media. Si procede così alla creazione della pubblicità e alla sua diffusione. L'ultima fase della strategia pubblicitaria è quella di assessment, ovvero la fase in cui si verificano i risultati della campagna.

Durante la realizzazione e lo sviluppo della strategia pubblicitario è sempre necessario considerare anche la legislazione vigente del Paese in cui sarà diffusa la pubblicità. In molti Paesi ci sono molti vincoli e restrizioni circa l'advertising in quanto la pubblicità è uno strumento che può in qualche modo alterare o danneggiare ma a volte favorire la concorrenza.

3.5 Sviluppo pubblicità internazionale

“Spot televisivi di successo nelle culture low context appaiono spesso freddi e arroganti ai membri di una cultura high context; viceversa gli spot creati appositamente per questi ultimi confondono i primi, per i quali nonostante la ricchezza delle informazioni deducibili dal contesto gli spot sembrano non giungere mai al punto. Le pubblicità prevalentemente verbali, preferite dai membri delle culture low context, tendono ad

essere troppo legate alla lingua (il che impedisce loro di superare le barriere culturali) e generalmente noiose per i membri delle culture high context".²⁴

Il contesto culturale ha una forte influenza sulla comunicazione e quindi sullo sviluppo delle strategie di comunicazione, marketing e pubblicità. E' fondamentale un' attenta analisi delle tradizioni , della cultura, dei comportamenti d'acquisto, delle abitudini dei consumatori e delle regolamentazioni dei Paesi a cui si vuole rivolgere la pubblicità. Molto spesso le culture con le quali ci si confronta risultano essere totalmente diverse da quelle del mercato di origine: alcune culture , come ad esempio la Francia e i Paesi del Nord, manifestano una certa diffidenza nei confronti della pubblicità; gli stili comunicativi hanno una efficacia diversa , ad esempio in Canada e Svezia prevale lo stile informativo, mentre in Turchia quello persuasivo. A seconda delle esigenze del target bisognerà, quindi, capire se la campagna di advertising possa essere la stessa del mercato domestico o vada adattata e modificata. Infatti nello sviluppo di una campagna pubblicitaria internazionale , la standardizzazione o l'adattamento si coniugano con le scelte adottate per la strategia di marca. Secondo alcuni studi condotti negli anni '90 le decisioni circa il brand name di un prodotto e la pubblicità risultano essere indipendenti ; per cui è possibile osservare quattro combinazioni diverse :

- Brand name e pubblicità standardizzata : quando un unico nome e una stessa pubblicità vengono utilizzati in diversi Paesi. Questa combinazione può essere utilizzata in aree geografiche vicine e simili dal punto di vista culturale, oppure per prodotti che sono fortemente standardizzati e sono considerati commodities.
- Brand name standardizzato e pubblicità adattata: è la combinazione più usata. In questo caso il nome del brand è uguale nei diversi Paesi, così da mantenere una Brand Identity univoca, ma la pubblicità è adattata alle diverse realtà locali; molto spesso , in certe situazioni, questa scelta risulta essere quasi obbligata.

²⁴ Herbig 2003, p.94

- Brand name adattato e pubblicità standardizzata è la scelta più utilizzata per quei brand che risultano essere molto forti a livello locale. Il brand viene adattato nei vari Paesi ma il posizionamento del brand e la pubblicità risultano essere standardizzati.
- Brand name e pubblicità adattate: utile in quelle realtà che risentono di una forte influenza locale. A volte alcune aziende acquistano brand locali e ne mantengono il brand name poiché sono marchi forti che modificati perderebbero la propria valenza. Lo stesso dicasi per la pubblicità, che viene adattata in base alle esigenze delle comunità locali.

La preparazione di una campagna pubblicitaria internazionale, può seguire dei percorsi molto diversi rispetto a quelli del Paese di origine. Le due possibilità estreme tra le quali l'azienda può scegliere sono : l'iniziativa locale e la creazione centralizzata.

L'iniziativa locale è adatta a quelle situazioni in cui si è realizzata nel Paese di origine una campagna pubblicitaria di particolare successo e la si vuole adattare ai Paesi esteri. Ciò può avvenire anche coinvolgendo agenzie pubblicitarie locali : questa scelta è particolarmente utile quando ci si rivolge a realtà molto diverse culturalmente o molto lontane geograficamente. Opposta a questa strategia è la creazione centralizzata, che pur presentando notevoli vantaggi dal punto di vista delle economie di scala presenta lo svantaggio di non essere sempre efficace nei mercati a cui si rivolge.

In genere , alcuni adattamenti della strategia pubblicitaria si rendono necessari in termini di definizione degli obiettivi, del targeting e del posizionamento. Gli obiettivi possono essere fissati globalmente quando si vuole aumentare l'awareness o il ricordo, ma devono fissarsi degli obiettivi specifici a livello locale legati soprattutto allo stadio di sviluppo del Paese estero , al ciclo di vita del prodotto e al suo uso in quella specifica realtà. Nelle decisioni in merito al target, si devono considerare le analogie e le differenze culturali. Infine, per quanto concerne il posizionamento è utile studiare il percorso che ha avuto il prodotto nel Paese, svolgendo delle analisi di scenario, al fine di scegliere un posizionamento flessibile.

Per quanto riguarda la fase di creazione e di esecuzione di una campagna internazionale, risultano essere generalmente più lunghi e complessi data la legislazione locale e le diverse norme che caratterizzano le realtà dei diversi Paesi. Particolarmente difficile è il trattamento del linguaggio verbale poiché molto spesso ci sono complicazioni in termini di traduzione delle parole. Altra scelta importante è quella che riguarda il media mix in quanto nei diversi paesi ci sono abitudini diverse in termini di fruizione dei media : bisogna scegliere con attenzione la combinazione dei media attraverso i quali comunicare con il pubblico di riferimento affinché la comunicazione possa essere efficace.

4 Barilla sui mercati internazionali



Il mercato della Pasta, nonostante l'attuale crisi economica-finanziaria, ha visto nel 2012 una crescita nelle vendite pari al 4,7%, segnando un incremento sia sul mercato interno che nell'export. L'Italia è il primo Paese produttore e consumatore di Pasta e leader mondiale nella produzione con 3,2 milioni di tonnellate: seguono gli USA con 2 milioni di tonnellate, il

Brasile con 1,3 milioni e la Russia con 858.000 tonnellate. Nel 2011 le esportazioni di pasta Italiana sono aumentate dell'8%, con un +60% per l'export sul mercato cinese. Il valore totale dell'export di pasta è di 2 miliardi, con numeri importanti soprattutto in Germania, Francia, Inghilterra, Stati Uniti e Giappone. E' in questo scenario che si inserisce l'azienda italiana Barilla, leader del mercato della pasta, dei sughi pronti in Europa e nel Mondo, dei prodotti da forno in Italia e dei pani croccanti in Scandinavia.

4.1 Storia di Barilla

Barilla nasce a Parma dal genio di Vittorio Emanuele Pietro Barilla senior , il quale nel lontano 1877, aprì una piccola bottega con annesso forno. Grazie alla sua lunga pratica come apprendista , acquisì l'abilità nell'arte di fare il pane che più tardi gli consentì di mettersi in proprio come fabbricante di pane e pasta. Nel 1910 cominciò la vera e propria produzione industriale , con uno stabilimento di 80 operai che riusciva a produrre 80 quintali di pasta al giorno. La caratteristica principale del nuovo stabilimento era l'innovativo forno continuo della ditta tedesca Werner & Pfleiderer di Stoccarda, che permetteva la cottura " in continuo" del pane : si riuscivano a produrre fino a 20 quintali di pane al giorno. Erano queste cifre davvero importanti per l'economia e l'industria italiana dell'epoca che, vedeva nascere le prime fabbriche.

Nel 1933, continuarono le innovazioni : venne introdotta la prima pressa-impastatrice continua italiana , dando il via al processo di automazione del pastificio moderno. Iniziarono, però, a farsi sentire anche le esigenze dietetiche dei consumatori in un periodo storico culturale non molto fiorente : bisognava arricchire gli alimenti che



venivano prodotti. E così Barilla, già in quegli anni, seppe dimostrare la sua capacità di essere in linea con i tempi, introducendo la Pasta con fosfina e glutinata. Questa scelta si rispecchiava anche nella necessità di volersi rivolgere alla Borghesia che, a quel tempo era la classe sociale che presentava il maggior potenziale di sviluppo. Negli stessi anni fu introdotta la pasta glutinata rivolta all'alimentazione infantile che, ben presto divenne il prodotto di punta dell'azienda.

Nel 1947, i fratelli Pietro e Gianni Barilla assunsero il controllo dell'azienda, dando l'imprinting moderno e innovativo, che farà di Barilla una grande azienda di qualità. Gli anni del boom economico, gli anni 50, furono un grande momento per l'azienda emiliana. In questo contesto furono fondamentali l'orientamento al mercato e alla tecnologia.

Nel 1950, Pietro Barilla sentì l'esigenza di dover rivolgersi all'America, per poter risolvere i problemi in merito al packaging e alla pubblicità, temi che in Italia erano ancora quasi sconosciuti. Dal ritorno dal suo viaggio negli Usa, Pietro Barilla scelse di concentrare i suoi sforzi sull'industria della pasta, chiudendo così il panificio e cedendolo ai fornai locali. Questi ultimi presero possesso di una notevole quota di mercato fino ad allora presidiata da Barilla stessa.

Nel 1957 iniziò la costruzione del nuovo stabilimento che, acquisì una struttura totalmente diversa da quella passata. A partire dal 1965, iniziò la costruzione di nuovi stabilimenti con un ritorno all'industria del pane. Nel 1968 nacque lo stabilimento di Pedrignano, il più moderno pastificio del mondo. Nel 1971, Barilla visse una piccola parentesi difficile: il pacchetto di maggioranza dell'azienda di famiglia venne ceduto alla multinazionale Grace.

Intanto nel 1973, si assisté ad un'importante mossa tattico-strategica: l'acquisizione del brand napoletano Voiello. Voiello era un brand in crisi ma con un'eccellente reputazione nel mercato meridionale e con un ottimo posizionamento. Il fine dell'operazione era quello di conquistare una fascia di mercato d'alta qualità cui

Voiello si rivolgeva, a differenza di Barilla che, invece, si posizionava su una fascia media.

Nel 1975, nasce il brand storico di Barilla per la linea di prodotti da forno : Mulino Bianco. Questo brand sintetizzava al meglio quelli che erano e che sono tutt'oggi i valori storici di Barilla : qualità, amore per la famiglia, tradizione e genuinità. Al mulino venivano associati i valori legati all'importanza della tradizione, al bianco si legavano i valori della purezza e della forza. Un brand che riscosse da subito un grandissimo successo, anche grazie ad un massiccio utilizzo delle promozioni, in una società che si avviava verso un processo di crescente industrializzazione.

Finalmente, nel 1979, l'azienda venne riacquistata dalla Famiglia Barilla, segnando profondamente anche l'immagine pubblicitaria dell'azienda stessa.

Negli anni '90 iniziò lentamente il processo di Barilla verso l'internazionalizzazione attraverso l'acquisizione del brand greco Misko, produttore leader della pasta in Grecia e del brand Filiz, produttore turco. Nacquero inoltre, Barilla Deutschland e Barilla France. Da questo momento, l'azienda emiliana abbandonò la strategia di esportazione indiretta , sentendo l'esigenza di essere presente direttamente sui mercati a cui si rivolgeva.

In questi stessi anni , l'azienda acquisì anche il noto brand Pavesi, aumentando sempre più la sua penetrazione sul mercato italiano. Negli stessi anni, fu ampliata anche la linea di prodotti, con l'introduzione sul mercato di prodotti nuovi che, fino ad allora erano ancora preparati per lo più in casa. Ancora una volta è da sottolineare come quest'azienda sia stata anticipatrice dei tempi, individuando e soddisfacendo i bisogni di una clientela in continuo sviluppo. A metà degli anni '90 l'azienda cercò di posizionarsi come leader di qualità ma ad un costo sostenuto.

Iniziarono una serie di investimenti anche nella parte logistica e nel 1997 nacque il Number 1 Logistics Group, impegnato non solo nella distribuzione dei prodotti del Gruppo ma anche di società esterne. Con questa scelta, Barilla è riuscita a diminuire i

costi logistici sfruttando le economie di scala. Venne anche inaugurato il primo stabilimento Americano ad Ames e più recentemente, nel 2001, quello di Tebe(Grecia).

Nel 1999, Barilla è diventata leader in Scandinavia nel mercato dei pani croccanti rilevando la svedese WASA. Nel 2001 è la volta dei marchi messicani Yemina e Vesta e con una joint venture con il Gruppo Herdez nasce la filiale Barilla Mexico.

Lo sforzo più significativo, è però quello realizzato con l'acquisto della tedesca Kamps, fondamentale per la presenza di Barilla in Germania. In questi anni, si è verificata però anche una crisi significativa per i brand storici : iniziano a introdursi sul mercato i primi hard discount e le private label . Le private label si caratterizzano per il prezzo particolarmente vantaggioso e quindi aziende come Barilla hanno cercato sempre più di sottolineare la qualità e la tradizione, monitorando continuamente la leva del prezzo, aumentando gli investimenti pubblicitari e cercando di stringere sempre più rapporti duraturi e fidelizzanti con i clienti che possano durare nel lungo periodo.

La storia dell'azienda ai giorni nostri è quella di un Gruppo in continua espansione che riesce attraverso i suoi valori a mantenere il suo forte posizionamento e la sua reputazione di azienda solida ed affidabile. Un'azienda che riesce a farsi spazio in un momento di profonda crisi sia economica-finanziaria ma anche culturale e sociale in cui, cambiano ed evolvono continuamente gli scenari della competizione.

Negli ultimi anni Barilla ha completato la sua politica di internazionalizzazione con l'acquisizione del marchio Harry's, leader europeo del pane e con l'apertura di divisioni in Australia, Brasile, Giappone, Austria e Polonia .

Nasce, poi, nel 2004 l'iniziativa Academia Barilla, un' importante scelta di marketing per trasmettere alla clientela quelli che sono i valori della cultura gastronomica regionale italiana. Attraverso questa scelta Barilla riesce a sfruttare e a legarsi pienamente a quei valori del patrimonio italiano e del Made in Italy che sono universalmente riconosciuti.

Nello stesso anno c'è l'introduzione di una nuova linea di pasta : i Piccolini Barilla, sempre in coerenza con i valori della cultura alimentare italiana. Questa scelta si

traduce nell'esigenza di voler catturare un nuovo target, quello dei bambini. Una scelta probabilmente partita da quello che era storicamente il prodotto di punta dell'azienda, la pasta glutinata per l'infanzia. I Piccolini Barilla riscuotono un grande successo all'estero, ma in Francia Barilla va oltre, sviluppando un nuovo concetto per una linea completamente dedicata alle famiglie : italianità e famiglia i valori che Barilla cerca di portare nel mondo.

Per raggiungere, un target di fascia più alta, Barilla cerca di riposizionare Voiello, concentrandosi sull'altissima qualità, l'eccellente consistenza e la cottura "al dente". La grande qualità del prodotto è all'origine dello stesso, partendo dalla selezione dei grani coltivati in esclusivo per Voiello. Inoltre, vengono rinnovati anche il logo e il packaging.

L'ultima iniziativa del 2009 è quella di " Barilla Center for Food e Nutrition", un modo per introdurre tra i valori di Barilla quello della sostenibilità. Un centro di riflessioni che ha come obiettivo quello di raccogliere le conoscenze a livello mondiale, di analizzarle e di proporre soluzioni per affrontare le sfide del futuro : favorire un benessere diffuso attraverso un sano e sostenibile approccio alimentare.

Oggi Barilla è presente in 125 Paesi con proprie filiali operative e nei paesi emergenti utilizza soprattutto strategie di esportazione diretta.²⁵

4.2 Brand name standardizzato e pubblicità adattata

La strategia di comunicazione ha sempre rivestito un ruolo importante per Barilla sia per il suo posizionamento sul mercato italiano che su quello mondiale. Con la nascita della Televisione Italiana, Barilla affronta il tema della pubblicità con grande attenzione e professionalità, ponendo l'accento sulla qualità del messaggio e del prodotto.

Nel 1958, tra i primi Caroselli figurò anche quello di Barilla : una serie di favole, dal "Gatto con gli stivali" agli incantesimi della " Bella addormentata". La scelta dell'azienda delle favole non fu casuale : l'azienda parmense volle catturare il pubblico dei bambini, i principali spettatori di Carosello, comunicando i valori della purezza e di

²⁵ Fonte sito aziendale Barilla

un mondo incantato legati ai prodotti Barilla. Nello stesso anno, allo scopo di raggiungere un'audience più adulta, Barilla fu tra le prime aziende a introdurre la figura del testimonial. Quella del testimonial sarà una scelta praticata successivamente anche nell'ambito della pubblicità internazionale. Il primo testimonial scelto da Barilla fu il giovane Giorgio Albertazzi, il quale diede un taglio molto più romantico ai Caroselli, conquistando le giovani casalinghe italiane, in un momento storico-culturale in cui anche il ruolo della donna andava cambiando. Barilla iniziava a porsi come "partner" delle donne italiane.

Successivamente Barilla, alla ricerca di un'immagine aziendale più solida e significativa introdusse un primo serial pubblicitario: Vita con Bettina. E' la prima apparizione sulla scena della famiglia italiana tanto amata da Barilla, che accompagnerà tutta la comunicazione dell'azienda emiliana sia nell'ambito italiano che internazionale.

Sui mercati internazionali il posizionamento di Barilla è raggiunto attraverso un efficace e integrato communication mix. Gli investimenti più significativi sono quelli in Tv e sul Web.

Le campagne pubblicitarie di Barilla sono caratterizzate spesso dall'utilizzo di testimonial. I testimonial sono molto utili poiché attraverso la loro immagine riescono ad esprimere anche i valori del brand. Ciò risulta particolarmente efficace quando ci si rivolge ai mercati esteri: scegliere un personaggio particolarmente amato e stimato da un determinato popolo, aiuta il brand a costruire una solida Brand Image e a non essere visto come "straniero".

E' anche vero, però, che la scelta del testimonial deve essere molto attenta e accurata: un errore da parte del personaggio scelto, un problema circa la sua vita privata possono rivelarsi pericolosi per la stessa reputazione del brand, in quanto marchio e testimonial risultano vivere in maniera simbiotica.

I testimonial selezionati da Barilla, non hanno mai dato problemi di questo tipo e questa strategia si è rivelata vincente per aumentare la penetrazione sui mercati

esteri. Barilla si è legata a personaggi celebri del calibro di Gérard Depardieu in Francia, Steffi Graf in Germania, Placido Domingo in Spagna, Stefan Edberg in Svezia.

Barilla è anche molto attenta allo stile delle pubblicità : cerca sempre di avvicinarsi alla cultura e ai valori locali attraverso l'advertising ma il suo posizionamento e la sua value proposition restano unici e uguali in tutto il mondo.



Il pay-off italiano " Dove c'è Barilla c'è casa " diventa "The choice of Italy " sui mercati esteri, fatta eccezione dell'Australia dove questo viene semplicemente tradotto in inglese.

Questo perché in Italia Barilla ha l'esigenza di mantenere la sua immagine di azienda storica e tradizionale, genuina ed affidabile , di mantenere il calore e l'idea della famiglia. All'estero, invece, l'esigenza è quella di farsi conoscere principalmente per la qualità espressa al meglio dal concetto e dal valore del Made in Italy.

In Francia e in Germania, i primi Paesi esteri ai quali Barilla si è rivolta, usa uno stile molto raffinato ed elegante. Si propone come azienda di qualità, sempre ricorrendo al concetto di italianità, ma allo stesso propone soluzioni che uniscano la velocità alla buona cucina. Lancia un prodotto innovativo come quello della Pasta pronta da riscaldare al microonde. Questa tipologia di prodotto, non è ancora adatto a tutte le culture. Ad esempio in Italia questa soluzione non ha riscosso molto successo, nonostante il tentativo di alcune aziende. Questo perché la cultura italiana resta fortemente legata alle tradizioni. Le ultime campagne pubblicitarie francesi e tedesche, si caratterizzano per il sottofondo musicale italiano ("Volare" interpretata da Mina) e per le immagini di luoghi-simbolo italiani come Piazza di Spagna. Lo spot si conclude con una tavolata di amici a cui fa da sfondo un panorama tipicamente italiano ancora una volta a sottolineare l'italianità , l'amore per la buona tavola e i veri sentimenti.

Nei Paesi nordici, come Scandinavia e Norvegia, Barilla si propone come un'azienda molto tecnologica e attenta alla salute: propone l'app per l'i-Phone e promuove il consumo di Pasta integrale.

In Australia, invece, utilizza un approccio molto più simile a quello italiano, nonostante la lontananza geografica tra i due mercati. Infatti il payoff australiano è "Where is Barilla there is home". Questo perché gran parte della popolazione australiana è italiana d'origine e mantiene vive molte delle tradizioni. Punta sui valori della convivialità e della famiglia ma intesa in un senso più ampio: famiglia come amore e amicizia.

La strategia di comunicazione di Barilla in USA, è un mix tra le precedenti: alla velocità e alla qualità pubblicizzata nei Paesi europei unisce il value for money, a cui gli americani sono molto attenti soprattutto nell'ultimo periodo data la recente crisi. Utilizza anche lo strumento della promozione, mettendo in palio cene preparate dagli Chefs Barilla. In America vengono introdotti anche i prodotti più innovativi e meno "tradizionali". Questo perché la cultura americana è estremamente variegata ed unisce popolazioni di diverse origini. Una delle ultime pubblicità di Barilla vede la presenza di Roberto Farnesi, attore italiano che conquista una donna americana con un piatto di pasta. Passione e ancora una volta qualità gli elementi principali di questa campagna.

Nonostante alcuni adattamenti tra le diverse culture, la strategia di Barilla nei vari Paesi è quella di mantenere lo stesso Brand e di adattare la pubblicità. Per la realizzazione degli spot pubblicitari, Barilla si affida ad agenzie locali che hanno maggior conoscenza della cultura locale e meglio ne interpretano i bisogni.

Il mezzo comunicativo più utilizzato da Barilla, in Italia e all'estero è la Tv. Questo perché la Tv è un mezzo estremamente efficace che coinvolge totalmente lo spettatore, toccando la sua sfera emotiva. Fa eccezione solo la comunicazione svedese: in questo caso Barilla ha utilizzato il mezzo della stampa, più affine alla tradizione della Svezia, non rinunciando però comunque alla scelta di un testimonial.

Le pubblicità pur essendo adattate da paese a paese mantengono un marchio e un'immagine coerente a livello globale. Gli spot televisivi raccontano scene di quotidianità, diverse da paese a paese, ma con delle linee guida di fondo: convivialità e italianità.

L'elemento principale che differenzia la pubblicità estera di Barilla da quella italiana è la presenza di contenuti informativi. In Italia, prevalentemente, l'azienda emiliana attraverso la pubblicità racconta storie, trasmette i suoi valori ed il prodotto è presentato solo alla fine: c'è un uso maggiore anche della pubblicità di tipo istituzionale.

I punti di forza del posizionamento di Barilla sono diversi : un prodotto di qualità ad un prezzo accessibile unito ad una forte immagine di marca. Barilla si differenzia dai concorrenti anche per il packaging , altra leva fondamentale della sua strategia :la pasta Barilla è l'unica ad essere venduta in scatole di cartone. Altra scelta strategica che ha reso Barilla un brand così forte anche all'estero è stata la capacità di saper costruire solide e stabili relazioni con fornitori e distributori.

Ma il successo dell'azienda emiliana è da ricercarsi soprattutto nella capacità di riuscire a costruire delle relazioni stabili e durature con il cliente : il consumatore riesce a riconoscersi nei valori del brand, elemento fondamentale in una società in cui ci si orienta sempre più verso consumi massificati e in cui i brand fanno sempre più fatica ad emergere.

Affinché un brand sia di successo deve saper instaurare con il consumatore finale una vera e propria relazione d'amore. E' questo anche lo sforzo del marketing relazionale, dove la relazione e l'attenzione al singolo cliente è l'apice di tutta la strategia aziendale e di marketing.

4.3 Il posizionamento sui mercati internazionali

Il mercato della pasta è un settore estremamente frammentato caratterizzato dalle differenze culturali proprie di ciascun Paese. Nei Paesi emergenti è un settore che mostra buoni potenziali di crescita, in quanto la domanda di pasta sta pian piano iniziandosi a sviluppare. Nelle economie più mature, il settore è molto concentrato e i tassi di crescita sono quasi costanti.

In Europa, la leadership è detenuta da Barilla e il suo principale competitor è De Cecco. Tuttavia fanno eccezione alcuni mercati minori, in cui hanno conquistato il primato aziende di medie dimensioni, come Amato in Polonia. Questi mercati, sono stati presidiati poco dalle grandi aziende poiché presentavano bassi tassi di crescita e richiedevano investimenti notevoli. Su questi mercati Barilla, si è limitata ad essere presente attraverso la distribuzione, comportandosi come un “esportatore”, senza dedicare ingenti investimenti a politiche di fidelizzazione e comunicazione.

Il principale competitor non italiano di Barilla è il gruppo spagnolo Ebra Puleva con il brand Panzani. Il gruppo è presente soprattutto in Francia, Belgio, Repubblica Ceca e Camerun. Distribuisce principalmente sul canale moderno, dove vanta una buona presenza grazie anche al contoterzismo. Dal 2006 il gruppo ha rilevato anche la Statunitense New World Pasta e l'azienda risiera Minute Rice, cercando in questo modo di attuare una strategia di diversificazione al fine di aumentare la penetrazione nel mercato. Altro brand forte è Pasta Roma, diretto concorrente di Barilla e presente sul mercato europeo. E' leader in Irlanda e di proprietà del gruppo IAWS. In questo caso la concorrenza con l'azienda emiliana non è solo nel settore della pasta, ma anche in quello dei sughi pronti. Sono questi mercati importanti per Barilla, la quale attua in questi paesi soprattutto politiche di differenziazione : cerca di posizionarsi come leader di praticità, senza tralasciare la qualità del prodotto. La differenziazione di Barilla è anche nella scelta del packaging : la tradizionale scatola di cartone di colore blu rende la pasta Barilla diversa da tutte le altre. Inoltre, il punto di forza dell'azienda emiliana è ancora una volta il valore dell'italianità al quale risultano essere legati tutti i prodotti Barilla. In Francia e in Germania, ad esempio, Barilla si differenzia dai competitors anche per l'introduzione di nuove linee di prodotto e per l'ampia gamma proposta; in Belgio si rivolge ad un target medio alto classificandosi come leader nella qualità e del Made in Italy.

Il mercato della pasta Americano, cambia rispetto a quello europeo : infatti, in America esiste un numero elevatissimo di produttori di pasta, dovuto principalmente alla forte presenza di popolazione di origine italiana; inoltre nelle piccole comunità italiane del

Paese sono ancora presenti un gran numero di produttori artigianali. In questo contesto Barilla attua una politica di integrazione con il mercato, avendo costruito in America due grandi stabilimenti. I suoi principali competitors sono : De Cecco, New World Pasta (Ebro Puleva), Dakota Growers Pasta Company, American Italian Pasta Company con i brands Monder e Lensi. Queste aziende rappresentano la maggior parte del mercato , grazie anche all'utilizzo delle private label. La concentrazione del settore negli ultimi anni è aumentata sempre più poiché molte di queste aziende hanno acquisito diversi marchi, incrementando quindi la penetrazione sul mercato. Nello stesso tempo questo processo ha causato l'uscita di aziende importanti dal settore, tra cui Borden Foods la quale ha ceduto sette marchi regionali ad American Italia Pasta e undici marchi a New World Pasta. Barilla in questo mercato si posiziona sempre come un' azienda di qualità ma che al tempo stesso dà grande importanza al value for money. E' questo un mercato difficile per Barilla , che è riuscita a conquistare la sua quota di mercato nel corso degli anni e attuando continue politiche di fidelizzazione soprattutto attraverso l'utilizzo della promozione. Al mercato Americano, l'azienda emiliana ha da sempre dedicato grande attenzione sia in termini di investimenti che di politiche di marketing; questo perché è un mercato altamente profittevole. Il posizionamento di Barilla su tale mercato è però difficile e controverso : da un lato compete nei supermercati rivolgendosi ad un target di livello medio - basso; dall'altro sta conquistando una quota sempre maggiore della fascia premium. Questa polarizzazione è dovuta principalmente alle due strategie attuate : il value for money e le promozioni per conquistare il target medio - basso e le politiche di fidelizzazione basate principalmente sul valore della qualità e del made in Italy per raggiungere le fasce più elevate, ovvero quei clienti che apprezzano i prodotti italiani e sono disposti a pagare un premium price maggiore per i prodotti di qualità. Un problema tipico del continente Americano è quello della "copia" dei prodotti italiani. I produttori americani hanno risposto alla crescente domanda di prodotti italiani e alla conseguente presenza dei produttori italiani nel mercato americano, con la creazione di una linea di prodotti comunemente chiamati "italian sounding". Nel totale l'italian sounding vale negli USA 4,9 miliardi di euro di cui solo 1,7 miliardi sono riconducibili ad aziende italiane che

producono in loco , gli altri sono i cosiddetti “ fake italian” . Ciò costituisce un grave danno per le aziende italiane in quanto molti consumatori, in particolare quelli meno attenti alla qualità e quelli che conoscono poco i prodotti italiani, risultano essere confusi nelle loro scelte d’acquisto comprando, poi, prodotti che non sono realmente italiani. Per questo motivo, molti produttori italiani si sono organizzati e hanno realizzato diverse iniziative di sensibilizzazione per proteggere l’immagine dell’azienda e per difendere il vero “ made in Italy” . In particolare, Barilla ha aggirato questo ostacolo con la costruzione di stabilimenti in loco e dando vita a importanti campagne di advertising. Lo scopo di tali campagne di comunicazione è stato quello di trasmettere ai clienti la qualità e l’italianità di Barilla. E’ in questi termini che si spiega anche il pay off : “ The choice of Italy” , ancora una volta a voler sottolineare l’importanza del made in Italy.

La distribuzione della pasta avviene per il 35% attraverso il canale retail, in cui risultano essere forti le private label. Il fattore prezzo (value for money) ha un’importanza molto elevata, anche se con la crescita del marchio Barilla, la fedeltà alla marca è leggermente cresciuta.

Situazione in parte differente in America Latina, dove la pasta è diventata un piatto tradizionale data la forte presenza di popolazione di origine italiana e l’assenza di un vero e proprio piatto tradizionale. Gli stessi italiani hanno dato vita ad attività imprenditoriali raggiungendo discreti livelli qualitativi e conquistando significative quote di mercato. Ciascun pastificio commercializza un elevato numero di marchi : ciò si traduce in una forte frammentazione del mercato e in una bassa fidelizzazione al brand. Nonostante ciò, Barilla è riuscita ad affermarsi in modo significativo in Brasile e Messico, attuando un forte adattamento sia nel posizionamento che nella comunicazione.

Risulta evidente, come la scelta di Barilla di un posizionamento e di una comunicazione adattata o differenziata tra i vari Paesi dipenda dalla complessità e dall’importanza dei mercati. Nei mercati più profittevoli e con un importante tasso di crescita, Barilla predilige una comunicazione adattata ai mercati locali e a volte utilizza la strategia di

adattamento anche nel posizionamento. Ciò non avviene per i mercati secondari, ovvero quelli meno profittevoli, dove la scelta dell'azienda ricade sulla strategia di standardizzazione sia per la comunicazione che per il posizionamento.

Per analizzare le scelte strategiche di Barilla tra adattamento (adat.) e standardizzazione (std.), possiamo utilizzare una matrice che metta in relazione la comunicazione e il posizionamento tra i diversi Paesi.

C o m u n i c a z i o n e	Adat.	<ul style="list-style-type: none"> • Francia • Germania • Belgio • Australia 	<ul style="list-style-type: none"> • America • Giappone • Paesi Scandinavi
	Std.	<ul style="list-style-type: none"> • Polonia • India • Cina 	
		Std.	Adat.

P o s i z i o n a m e n t o

Nella matrice sono rappresentati i principali mercati in cui opera Barilla . Nel primo quadrante a sinistra sono presenti i Paesi in cui l'azienda utilizza una comunicazione adattata alla cultura dei consumatori locali affinché la proposta di valore risulti più chiara e differenziante; l'adattamento può riguardare sia i contenuti della pubblicità che i mezzi sui quali avviene la comunicazione. Il posizionamento, invece, è standardizzato in quanto i mercati risultano essere simili a quello italiano in termini di benefici ricercati dal prodotto. Nel quadrante in alto a destra, si trovano quei Paesi in cui sia la comunicazione che il posizionamento risultano essere adattati. In questo quadrante troviamo l'America in quanto il posizionamento è adattato data

l'importanza che ricopre la variabile del prezzo in questo mercato e la necessità di Barilla di posizionarsi, quindi, come leader di prezzo e qualità; al tempo stesso gli investimenti in comunicazione sono elevati poiché sul mercato sono presenti un gran numero di marchi e l'azienda ha, quindi, necessità di fidelizzare il cliente facendo conoscere il proprio brand e informandolo sul proprio prodotto. La situazione è diversa per il mercato Giapponese. In Giappone, infatti, Barilla si rivolge principalmente al settore B2B, ovvero quella della ristorazione : è evidente che il posizionamento e la comunicazione cambiano rispetto a quella del mondo B2C. Nei Paesi Scandinavi, invece, il posizionamento di Barilla è adattato completamente alla cultura locale : l'azienda si propone come leader innovativo ; punta principalmente sull'eco-sostenibilità, data l'importanza che questa cultura dà all'ambiente e propone su questi mercati anche prodotti più salutari e meno " tradizionali". In questo quadrante sono presenti i mercati più importanti in termini di profitti e dimensioni, ma anche quelli che richiedono maggiori investimenti.

Infine, nel quadrante in basso a sinistra troviamo quei mercati in cui Barilla utilizza esclusivamente una strategia di standardizzazione : la domanda esigua della Polonia e quella crescente dei Paesi emergenti, come India e Cina, non giustificherebbero degli investimenti importanti. C'è da dire però, che la situazione potrebbe cambiare tra qualche anno nei mercati dei Paesi Emergenti poiché stanno crescendo rapidamente e la domanda potrebbe aumentare notevolmente, giustificando quindi eventuali investimenti.

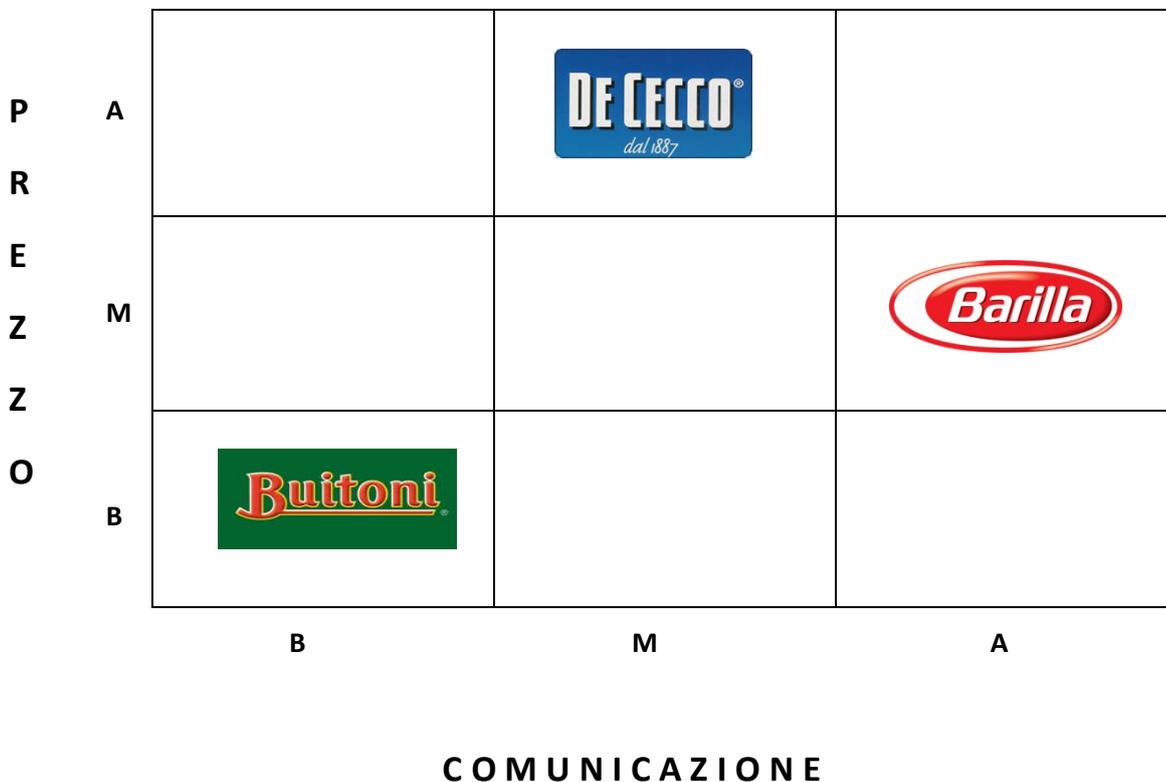
A livello mondiale i principali competitors di Barilla sono De Cecco e Buitoni (Gruppo Nestlè). Le tre aziende si rivolgono sostanzialmente a segmenti diversi : Barilla si rivolge alla famiglia proponendo un ottimo rapporto qualità prezzo e dedicando ingenti investimenti in attività di comunicazione, da quella tradizionale alle iniziative come Casa Barilla: tutte attività che avvicinano il consumatore al brand.

De Cecco, invece, utilizza molto meno la strategia di comunicazione pubblicitaria e utilizza soprattutto economie di scala, riducendo quindi i costi di produzione. Si posiziona nella fascia premium e in alcuni mercati la pasta De Cecco è considerata un

prodotto di nicchia dato anche il prezzo praticato più elevato e il target a cui si rivolge , ovvero gli intenditori della pasta “al dente”.

Buitoni, storico brand del Gruppo Nestlè, è il competitor che è meno legato al concetto e al valore del Made in Italy; questo perché il Gruppo non considera il brand Buitoni come quello più importante nel segmento della pasta secca. Gli investimenti pubblicitari sono esigui e il livello di fidelizzazione al brand è davvero molto basso. Buitoni si rivolge a quella parte della clientela che è meno informata sul prodotto che, è interessata al prezzo più che alla qualità e all’origine della pasta. Il Gruppo, non ritiene che il business della pasta secca sia strategico : punta maggiormente sui sughi, la pasta fresca e i piatti pronti.

Per capire meglio il posizionamento delle tre aziende possiamo utilizzare una matrice che metta in relazione il prezzo e gli investimenti in comunicazione. La matrice viene costruita assegnando un punteggio Alto, Medio e Basso alla comunicazione e al prezzo in relazione al comportamento delle tre aziende.



Dalla matrice, emerge chiaramente come il posizionamento delle aziende risulti essere molto diverso : De Cecco si colloca in una fascia di prezzo elevata, sfrutta poco la leva della comunicazione in quanto il consumatore tipo è spesso già informato sulla qualità del prodotto e lo acquista proprio perché riconosce in De Cecco la qualità e l'eccellenza italiana; Barilla si colloca in una fascia di prezzo media e si rivolge a quei consumatori che sono attenti al prezzo ma che al tempo stesso non vogliono rinunciare alla qualità del prodotto. Tra le tre aziende è quella che utilizza maggiormente la leva della comunicazione , attuando una strategia di differenziazione rispetto ai competitors e proponendosi come leader di qualità e convenienza. Barilla cerca di instaurare un rapporto di fidelizzazione con il cliente sfruttando anche la strategia promozionale. Infine, Buitoni, è quella che si colloca in una fascia di prezzo bassa e si rivolge a quei consumatori che danno importanza principalmente al prezzo e di conseguenza il livello degli investimenti in comunicazione risulta essere molto basso. Questo è da collegarsi alla scelta del Gruppo Nestlè che dedica poca attenzione al settore della Pasta in quanto non lo ritiene il business strategico.

De Cecco utilizza poco la pubblicità tradizionale, prediligendo una politica promozionale di sponsorship di manifestazioni culturali e sportive . Barilla, invece, promuove iniziative legate al mondo enogastronomico che riguardano l'attività dell'azienda stessa, come Casa Barilla, la cui finalità principale è quella di diffondere la cultura culinaria italiana. L'obiettivo di De Cecco è quello di posizionarsi come leader di qualità ed eccellenza, mettendo in secondo piano la leva del prezzo. Punto di forza dell'azienda è quello di essere l'unica a poter utilizzare la denominazione “ Made in Italy”, in quanto i grani usati da De Cecco sono coltivati esclusivamente in Italia, a differenza di Barilla che avendo anche stabilimenti all'estero usa anche materie prime locali : ciò costituisce un fattore critico di successo per De Cecco che, il consumatore riconosce e per il quale è disposto anche a pagare un premium price superiore.

De Cecco, come Barilla e Buitoni, utilizza anche una strategia di diversificazione, introducendo nella sua gamma di prodotti anche i sughi pronti , ciò per supportare al meglio il consumatore nella preparazione dei piatti della tradizione italiana.

5. Conclusioni

Abbiamo visto attraverso il case history di Barilla quanto e come le strategie di comunicazione siano fondamentali nel posizionamento di un brand o prodotto, in particolare nell'ambito dei mercati internazionali. Questo perché la comunicazione è lo strumento che l'azienda utilizza per comunicare la propria value proposition al suo target di riferimento. Un efficace posizionamento richiede una proposizione di valore chiara, univoca e differenziante.

L'advertising è uno degli strumenti fondamentali che permette ad un'azienda di posizionarsi con successo sui mercati internazionali : per sviluppare un business di successo è fondamentale differenziarsi . E' questo l'obiettivo di aziende come Barilla che in un settore ormai maturo , anziché incentrare la competizione sul prezzo lo fanno sulla pubblicità e l'advertising in generale. Spesso, quando le aziende competono sul prezzo, c'è il rischio che qualcuna vada poi incontro a notevoli difficoltà e sia costretta addirittura ad uscire dal mercato.

La comunicazione sui mercati internazionali spesso, però, si complica data l'incidenza sia dei diversi stadi di sviluppo del Paese, sia della cultura e delle tradizioni tipicamente differente da Paese a Paese.

Un'azienda che decide di rivolgersi all'estero deve farlo con la consapevolezza di monitorare costantemente l'andamento di quei mercati in quanto la domanda di un dato bene o prodotto cambia costantemente : bisogna capire le esigenze del consumatore, i suoi bisogni e i suoi desideri. E' necessario costruire delle relazioni solide e durature con i clienti, ma anche con i partners esteri che aiutano la conoscenza delle culture locali.

E' questo, oggi, anche lo sforzo del marketing che, si orienta sempre più verso un approccio di tipo relazionale con il cliente , cogliendo le sue potenzialità non solo in termini di valore attuale ma soprattutto capendo il suo potenziale nel lungo termine . Il valore di un cliente non è legato esclusivamente all'incidenza che questi ha sul fatturato, in particolare per quanto riguarda i beni di largo consumo, ma è importante

che abbia un'ottima reputazione del brand poiché spesso il passaparola è una delle forme più efficaci di " pubblicità" , soprattutto in quei Paesi che mostrano una certa diffidenza verso la pubblicità tradizionale.

Capire il mercato , coglierne le opportunità anticipando le esigenze del consumatore, analizzare la cultura e le tradizioni , sviluppare una strategia di comunicazione idonea alle caratteristiche del Paese : questi gli elementi fondamentali per un posizionamento di successo.

Bibliografia

- Aaker D., Joachimsthaler E., *Brand leadership*, Franco Angeli, Milano 2000
- Al Ries e Jack Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind*, Warner Books, New York, 1982 (trad. Ita *La conquista della posizione vincente*, McGraw-Hill Italia, Milano 1984)
- Bassat L., Livraghi G., *Il nuovo libro della pubblicità*, Il Sole 24 Ore libri, Milano 2001
- Bernstein D., *Company image and reality. A critique of corporate communication*, Holt, Rinehart and Winston Ltd., 1984
- Caroli Matteo G., Fratocchi Luciano (2000), *Nuove tendenze nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese minori*, Franco Angeli
- Fishbein M. , “ *Attitudes and Prediction Behavior*” in Fishbein M. (a cura di), *Reading in Attitude Theory and Measurement*, John Wiley and Sons, New York pp. 477-492, 1967
- Fisher g. (1988), *Mindsets*, Yarmouth, *Intercultural Press*.
- Guatri L., Vicari S., Fiocca R. (1999), *Marketing*, Milano, McGraw-Hill
- Herbig P.A. (2003), *Marketing Interculturale*, Milano, Apogeo
- Ian Mount, “ *Marketing*”, *Business 2.0*, agosto/settembre 2001, p.84
- Kotler P., *Marketing Management*, Pearson, Milano 2004.
- Lambin J.-J. (1997), *Comunicazione d'impresa e modelli di marketing europei*, *Sinergie*, n. 43-44
- Park C.W., Jaworski B.J., MacInnis D.J., “ *Strategic brand concept-image management*”, in *Journal of Marketing*, Vol. 50, October, 1986
- Pastore A., Vernuccio M. (2008), “*Impresa e comunicazione*”, Milano, Apogeo
- Pellicelli G. (2010), “*Il marketing internazionale*”, Etas
- Valdani E., Bertoli G. (2006), *Mercati Internazionali e marketing*, Milano, Egea

Venturini L., Boccaletti S. (1997), << *Sources of competitive advantage and international competitiveness : the case of the Italian pasta industry*>>, Working Paper 9/97, Piacenza, Università Cattolica del Sacro Cuore.